

Artigo

Corrupção no serviço público: fatores relacionados ao desengajamento moral e à cultura ética organizacional

Luiz Gustavo de Castro Carlos ¹Tadeu Gandolfo Kochi ²Renato Fabiano Cintra ²Ivano Ribeiro ¹¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel – PR, Brasil² Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados – MS, Brasil

O objetivo deste estudo foi investigar os fatores intrínsecos e extrínsecos associados ao desengajamento moral e à cultura ética organizacional entre servidores públicos. As motivações intrínsecas, tais como fatores cognitivos e pessoais e motivações extrínsecas, como fatores ambientais e organizacionais, foram tratadas como potenciais fatores associados ao comportamento corrupto. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 529 servidores de duas instituições públicas, ambas referências no combate à corrupção no Brasil. A análise incluiu modelos de regressão linear múltipla para explorar as inter-relações entre as variáveis pesquisadas. A originalidade do estudo reside em integrar, de forma simultânea, variáveis intrínsecas e extrínsecas para compreender os fatores associados ao comportamento corrupto no setor público. Os resultados mostram que o baixo nível de autocontrole é o principal fator associado ao desengajamento moral, enquanto liderança ética, percepção de risco e percepção de salários e benefícios estão positivamente relacionadas à cultura ética organizacional. Essas descobertas têm implicações importantes para a gestão pública, oferecendo insights sobre os mecanismos psicológicos e organizacionais relacionados a comportamentos corruptos no setor público.

Palavras-chave: estratégia; tomada de decisão; corrupção. comportamento; setor público.

Corruption in public service: factors related to moral disengagement and organizational ethical culture

This study aims to investigate intrinsic and extrinsic factors associated with moral disengagement and organizational ethical culture among public servants. Intrinsic motivation, such as cognitive and personal factors, and extrinsic motivation, such as environmental and organizational factors, were considered potential factors associated with

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220240496>ISSN: 1982-3134 

Artigo submetido em 30 de dezembro de 2024 e aceito para publicação em 26 novembro de 2025.

[Artigo traduzido]

Editora-chefe:Alketa Peci (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) **Editora adjunta:**Gabriela Spanghero Lotta (Fundação Getulio Vargas, São Paulo / SP – Brasil) **Pareceristas:**Fernando Porfirio Soares Oliveira (Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró / RN – Brasil) Adalmir de Oliveira Gomes (Universidade de Brasília, Brasília / DF – Brasil) **Relatório de revisão por pares:**

O relatório de revisão por pares está disponível neste link

<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/92348/87050>

corrupt behavior. A quantitative survey was conducted with 529 employees from two public institutions, both benchmarks in the fight against corruption in Brazil. The analysis included multiple linear regression models to explore the interrelationships among the surveyed variables. The study's originality lies in integrating intrinsic and extrinsic variables to understand the factors associated with corruption in the public sector. The results show that low self-control is the main factor associated with moral disengagement, while ethical leadership, risk perception, and perceptions of salaries and benefits are positively related to organizational ethical culture. These findings have important implications for public management, offering insights into the psychological and organizational mechanisms associated with corrupt behavior in the public sector.

Keywords: strategy; decision-making; corruption; behavior; public sector.

Corrupción en el servicio público: factores relacionados con el desenganche moral y la cultura ética organizacional

Este estudio tiene como objetivo investigar los factores intrínsecos y extrínsecos asociados al desapego moral y a la cultura ética organizacional entre servidores públicos. Las motivaciones intrínsecas, como los factores cognitivos y personales y las motivaciones extrínsecas, como los factores ambientales y organizacionales, fueron tratadas como posibles factores asociados al comportamiento corrupto. Se llevó a cabo una encuesta cuantitativa con 529 empleados de dos instituciones públicas, ambas referentes en la lucha contra la corrupción en Brasil. El análisis incluyó modelos de regresión lineal múltiple para explorar las interrelaciones entre las variables investigadas. La originalidad del estudio radica en integrar simultáneamente variables intrínsecas y extrínsecas para comprender los factores asociados al comportamiento corrupto en el sector público. Los resultados muestran que un bajo nivel de autocontrol es el principal factor asociado con el desapego moral, mientras que el liderazgo ético, la percepción de riesgos y las percepciones de salarios y beneficios están positivamente relacionados con la cultura ética organizacional. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para la gestión pública, ofreciendo ideas sobre los mecanismos psicológicos y organizacionales asociados a comportamientos corruptos en el sector público.

Palabras clave: estrategia; toma de decisiones; corrupción; comportamiento; sector público.

1. INTRODUÇÃO

A corrupção no setor público é um problema antigo e urgente, que permanece sem solução definitiva (Weißmüller & Zuber, 2023). A corrupção é descrita como o uso indevido do poder para ganho pessoal, prejudicando o bem comum e minando a confiança pública nas instituições (Ceschel et al., 2022; Hakimi & Hamdi, 2017; Jaakson et al., 2019), configurando-se como um fenômeno complexo, com raízes sistêmicas (Canales et al., 2023). Diversos estudos destacam as consequências econômicas e sociais da corrupção (Murillo et al., 2023), que vão desde o comprometimento do desenvolvimento econômico até a distorção dos mercados e o aumento da desconfiança dos investidores (Dimant & Schulte, 2016).

Além disso, evidências indicam que a pesquisa sobre corrupção é fragmentada, especialmente entre os domínios público e privado, o que exige abordagens integrativas capazes de conectar ambas as perspectivas (Coelho & Almeida, 2024). Ademais, a corrupção raramente constitui um evento isolado, sendo frequentemente parte de estruturas organizadas de interação entre múltiplos atores, regidas por normas e práticas compartilhadas (Jackson, 2025). Debates no campo da administração pública comportamental sugerem que estratégias anticorrupção se beneficiam mais de mecanismos comportamentais do que exclusivamente de controles regulatórios, enfatizando intervenções voltadas aos determinantes cognitivos, sociais e contextuais das condutas antiéticas (Armstrong & Stedman, 2024).

Fatores institucionais, como a legislação e o ambiente cultural, têm sido amplamente examinados como condições estruturais relacionadas às variações nas práticas corruptas (Hossain et al., 2021; Nichols, 2009; Szymanski et al., 2022). Contudo, a literatura tem enfatizado cada vez mais a necessidade de abordar as motivações dos indivíduos envolvidos nesses atos (Manara et al., 2020; Marani et al., 2018; Souza et al., 2019).

Nesse campo, pesquisadores têm explorado os fatores que motivam o comportamento corrupto a partir de perspectivas individuais e organizacionais, examinando motivações intrínsecas e extrínsecas (Baez-Camargo et al., 2020; Köbis et al., 2016). As motivações intrínsecas, como o autocontrole e a identidade moral, desempenham papel central na capacidade do indivíduo de resistir a tentações antiéticas, enquanto as motivações extrínsecas, como a liderança ética e a percepção de riscos e recompensas, estão associadas ao ambiente organizacional e social que pode favorecer ou inibir essas práticas (Bandura, 1986; Trevino, 1986).

Apesar disso, ainda existem lacunas na compreensão de como essas motivações interagem e se relacionam com o raciocínio moral e o comportamento no serviço público, o que torna este estudo relevante. Nesse sentido, ainda é incipiente uma análise abrangente dos aspectos psicológicos e motivacionais do comportamento dos servidores públicos (Weißmüller & Zuber, 2023). Além disso, pesquisas anteriores analisaram variáveis de forma isolada, subestimando a complexidade e o caráter multifacetado do fenômeno (Zhang et al., 2019). Estudos também demonstram que a corrupção também emerge de estruturas relacionais incorporadas em redes organizacionais e interorganizacionais, e não apenas de atos individuais isolados (Melo-Silva et al., 2021).

Este estudo investiga os fatores intrínsecos e extrínsecos associados ao desengajamento moral e à cultura ética organizacional entre servidores públicos. Para essa investigação, foi conduzido um *survey* quantitativo com 529 servidores públicos de duas importantes instituições brasileiras, ambas com forte compromisso no combate à corrupção. Questionários autoaplicáveis foram utilizados para mensurar variáveis intrínsecas e extrínsecas, bem como suas relações com o desengajamento moral e a cultura ética. Modelos de regressão linear múltipla foram aplicados para avaliar as inter-relações entre as variáveis estudadas e identificar aquelas mais fortemente associadas aos fenômenos analisados.

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura ao integrar variáveis comportamentais e organizacionais, destacando a importância do autocontrole e da liderança ética como fatores centrais associados ao comportamento ético no setor público. Adicionalmente, o estudo avança a compreensão em nível micro e contribui para o desenvolvimento de um modelo conceitual passível de exame empírico futuro.

Concomitantemente, responde ao chamado por mais estudos que utilizem amostras de servidores públicos em diferentes contextos organizacionais (Weißmüller & Zuber, 2023). Ao fazê-lo, o estudo amplia a compreensão dos caminhos necessários para o fortalecimento da gestão ética em organizações públicas, subsidiando o desenvolvimento de estratégias de promoção da integridade alinhadas às recomendações institucionais na área (Plischoff-Varas & Lagos-Machuca, 2021). Na sequência, são discutidos os principais fundamentos conceituais e empíricos que orientam a análise do desengajamento moral e da cultura ética organizacional.

2. COMPORTAMENTO CORRUPTO

A corrupção impacta o desenvolvimento econômico e social, estando presente em todos os países, desde os mais desenvolvidos até os mais pobres. O comportamento corrupto resulta de múltiplos fatores interativos e pode estar associado a aspectos econômicos, políticos e institucionais (Rose-Ackerman, 2019), a fatores culturais (Treisman, 2020) e a fatores psicológicos (Dimant & Tosato, 2018; Haidt, 2018). Trata-se, portanto, de um fenômeno social complexo, cujas motivações para o engajamento em práticas corruptas são fruto de interações sociais em níveis micro (indivíduos), meso

(comportamento grupal) e macro, que se referem à cultura e aos valores adotados pela população (Bicchieri & Ganegonda, 2017; Cintra et al., 2018; Dimant & Schulte, 2016; Zhang et al., 2019).

No que se refere às circunstâncias que levam os agentes a cometer atos de corrupção, Dong et al. (2012) descrevem que três fatores são necessários: motivação, oportunidade e racionalização, sendo esta última responsável por reduzir o sentimento de culpa e a reprovação em relação ao ato ilegal. A decisão de cometer um ato corrupto não se difere, em princípio, de outros processos decisórios, pois é influenciada pelas mesmas emoções e perspectivas que orientam qualquer decisão (Albanese & Artello, 2019; Bicchieri & Ganegonda, 2016). A distinção reside na intensidade e no grau com que esses fatores atuam na tomada de decisão corrupta.

O desengajamento moral explica o envolvimento de indivíduos em comportamentos corruptos sem que experimentem remorso ou autocensura (Bandura, 1986). Fatores individuais associados à forma como as pessoas observam os outros, interpretam eventos e a si mesmas podem gerar maior ou menor predisposição ao desengajamento moral (Detert et al., 2008). Bandura (1999) propôs a teoria sociocognitiva, segundo a qual a agência moral é governada por um sistema de autorregulação, que inclui o monitoramento da conduta e as reações a essa conduta, de acordo com os padrões morais internos desenvolvidos por cada indivíduo. Indivíduos que desenvolvem mecanismos de comportamento moral exercem o papel da autorregulação, e as decisões podem ser tomadas de duas formas: com base em padrões morais previamente estabelecidos ou por meio da ruptura desses padrões, com ausência de autocensura e de culpa (Bandura, 1999; Duffy et al., 2005).

Antes de Bandura (1986), Ferrell e Gresham (1985) desenvolveram um modelo conceitual de tomada de decisão ética baseado em três antecedentes principais: fatores cognitivos (valores, crenças, conhecimentos, atitudes e intenções) presentes em cada indivíduo; o ambiente organizacional, isto é, a estrutura desenvolvida pela organização para apoiar o comportamento ético; e as oportunidades para decisões éticas e antiéticas, nas quais cada atividade possui características intrínsecas que podem facilitar ou dificultar determinadas decisões, como a manipulação de grandes somas de dinheiro ou decisões relacionadas a sanções, multas, proibições ou permissões (Pelletier & Bligh, 2006).

Embora estudos anteriores tenham desenvolvido modelos e análises sobre o comportamento corrupto (Dimant & Tosato, 2018), ainda persiste a necessidade de compreender as motivações individuais e contextuais que atuam na tomada de decisões corruptas. Isso é particularmente relevante em instituições públicas, onde o ambiente organizacional e os valores pessoais interagem de forma intensa. Nesse sentido, construtos como o desengajamento moral e a cultura ética organizacional emergem como elementos centrais para a compreensão dos mecanismos que influenciam o comportamento antiético. Assim, o contexto organizacional e social desempenha papel crucial na conformação das oportunidades percebidas para a corrupção e nas justificativas morais utilizadas pelos indivíduos para racionalizar suas ações (Mentzer, 2024).

3. HIPÓTESES DE PESQUISA

A construção das hipóteses baseia-se em duas dimensões: o desengajamento moral (motivações intrínsecas) e a cultura ética organizacional (motivações extrínsecas).

3.1 Motivações intrínsecas

O comportamento corrupto tem sido associado a falhas nos processos individuais de tomada de decisão intrínsecos a cada pessoa (Tenbrunsel & Messick, 2004). A identificação e a compreensão de seus antecedentes são essenciais para uma compreensão mais profunda do fenômeno. O desengajamento moral é definido como o conjunto de mecanismos cognitivos que permitem aos indivíduos agir contra padrões morais internalizados sem experimentar autocensura (Bandura, 1986), representa uma dimensão central na análise da corrupção.

Entre os fatores individuais que contribuem para o desengajamento moral, o autocontrole se destaca como um dos principais mecanismos de regulação do comportamento ético. O autocontrole é utilizado para explicar por que algumas pessoas sucumbem às tentações enquanto outras resistem (Baumeister et al., 1994). Além disso, o autocontrole prediz atitudes de trapaça (Gino et al., 2009) e comportamentos antiéticos (Shalvi et al., 2012). Baixos níveis de autocontrole contribuem para comportamentos criminosos (Muraven et al., 2006).

O reconhecimento e o raciocínio diante de dilemas morais exigem elevados níveis de autocontrole. A falta de autocontrole prejudica a percepção de potenciais consequências negativas do comportamento, uma vez que a atitude que leva um agente a cometer corrupção é composta por um sistema complexo de dilemas morais (Fujiwara & Wantchekon, 2013). Pesquisas também indicam que ambientes percebidos como permissivos tendem a enfraquecer os mecanismos internos de autorregulação, facilitando o desengajamento moral (Rodrigues, 2025). Em conjunto, as evidências anteriores sugerem que baixos níveis de autocontrole podem estar associados a uma maior suscetibilidade ao desengajamento moral.

- **H1:** a falta de autocontrole está positivamente associada ao desengajamento moral.

A culpabilidade é uma das emoções mais comuns experimentadas em resposta a transgressões éticas. Ela está positivamente associada a padrões mais elevados de conduta ética, funcionando como um inibidor interno do desengajamento moral (Baumeister et al., 1994; Posner & Rasmusen, 1999; Tangney et al., 2007), e é moldada pela educação, bem como por experiências individuais, sociais e culturais (Haidt & Joseph, 2008). A culpabilidade reduz a probabilidade de comportamento corrupto em nível individual (Köbis et al., 2016). Indivíduos com maior propensão à culpabilidade tendem a vivenciá-la com mais frequência, o que, em última instância, desencoraja o comportamento corrupto em razão da dissonância cognitiva que enfrentam de forma contínua.

A ausência de culpabilidade tem sido associada a comportamentos antiéticos, delinquentes e desonestos (Stuewig & McCloskey, 2005). Em contraste, indivíduos propensos à culpabilidade geralmente atribuem maior valor a traços morais (Cohen et al., 2012), o que aumenta sua adesão às normas morais (Pinter et al., 2007). Ademais, evidências oriundas de contextos organizacionais marcados pela corrupção indicam que o desengajamento moral tende a se intensificar ao longo do tempo quando os indivíduos são expostos a ambientes permissivos que normalizam transgressões éticas, favorecendo o uso de mecanismos de racionalização (Coelho, 2023). Nesse sentido, níveis mais elevados de culpabilidade podem refletir um compromisso interno mais forte com padrões morais e uma menor propensão à adoção de justificativas cognitivas que enfraquecem a autorregulação.

- **H2:** a culpabilidade está negativamente associada ao desengajamento moral.

Indivíduos com elevada identidade moral tendem a resistir à tomada de decisões antiéticas motivadas pelo interesse próprio (Bendahan et al., 2015; Trevino, 1986). DeCelles et al. (2012) destacam que indivíduos com baixa identidade moral não são inerentemente maus, mas frequentemente enfrentam dificuldades para avaliar as consequências de suas ações. Essa dificuldade na avaliação ética pode estar relacionada à ativação de mecanismos de desengajamento moral. O desengajamento moral é um processo intraindividual por meio do qual os indivíduos desativam cognitivamente os mecanismos de autorregulação, permitindo que justifiquem comportamentos antiéticos sem vivenciar culpa ou autocensura (Bandura, 1999; Moore, 2008). Essa suspensão dos processos regulatórios enfraquece a capacidade de julgar escolhas com base em padrões morais internalizados, reduzindo, assim, o senso de responsabilidade pessoal.

A exposição a ambientes normativos éticos restringe a ativação de mecanismos de desengajamento moral ao reforçar expectativas compartilhadas de integridade entre os indivíduos (Reddick et al., 2024). Indivíduos propensos ao desengajamento moral tendem a recorrer a justificativas cognitivas que minimizam a dissonância entre suas ações e valores, resultando em um raciocínio moral menos complexo (Bandura, 2002). Importa destacar que o desengajamento moral não constitui um traço fixo de personalidade, mas uma condição maleável, influenciada por fatores contextuais e sociais (Moore, 2008). Dessa forma, a identidade moral emerge na literatura como um elemento central para diferenciar o raciocínio ético dos indivíduos e suas respostas diante de desafios morais.

- **H3:** a identidade moral está negativamente associada ao desengajamento moral.

O poder, no contexto deste estudo, refere-se à percepção subjetiva de controle e autonomia sobre pessoas e recursos (Keltner et al., 2003). Indivíduos em posições de poder tendem a experimentar um senso ampliado de autonomia e uma menor preocupação com as consequências de suas ações (Lammers et al., 2010). Isso pode obscurecer o julgamento moral, levando os indivíduos a ignorar ou racionalizar os aspectos éticos de suas decisões (Jordan et al., 2011), contribuindo, assim, para um ambiente propício ao desengajamento moral, especialmente quando o poder é exercido com baixo nível de *accountability*, caracterizado por autoconfiança excessiva e uma percepção elevada de controle (Bendahan et al., 2015; DeCelles et al., 2012).

Indivíduos que detêm poder podem justificar ações desviantes ao priorizar interesses próprios em detrimento dos interesses coletivos, característica comum em casos de corrupção (Aquino & Reed, 2002; Reynolds & Ceranic, 2007). O poder pode induzir à ausência de autocensura e de autorregulação, permitindo que os indivíduos se desengajem moralmente e busquem justificar comportamentos antiéticos (Keltner et al., 2003). Essa interpretação é consistente com evidências de que a estrutura de oportunidades associada à corrupção é moldada pela autoridade percebida, pela discricionariedade e por mecanismos frágeis de responsabilização (Thomann et al., 2025). Nesse sentido, o poder percebido pode operar como uma condição antecedente conectada à desativação interna da autorregulação moral.

- **H4:** a percepção de poder está positivamente associada ao desengajamento moral.

3.2 Motivações extrínsecas

A cultura ética organizacional refere-se às percepções, normas e valores compartilhados, tanto formais quanto informais, que estão associados ao comportamento ético no interior de uma instituição (Kaptein, 2008; Treviño, 1990). Trata-se de um construto multidimensional que vai além do mero resultado do comportamento individual. Ela abrange (a) sistemas formais, como códigos de ética e mecanismos de compliance, e (b) elementos informais, como o exemplo da liderança, as percepções de justiça e o alinhamento entre valores declarados e práticas efetivamente adotadas (Kaptein, 2008; Pelletier & Bligh, 2006).

Embora os comportamentos individuais possam refletir aspectos da cultura ética, eles também são moldados por ela, estabelecendo uma relação dinâmica e recíproca. De forma relevante, a cultura ética atua como um fator contextual, influenciando a probabilidade de decisões éticas ou antiéticas ao fornecer sinais sobre o que é esperado, recompensado ou tolerado no interior da organização (Treviño & Nelson, 2016).

As motivações extrínsecas, compreendidas como fatores ambientais e organizacionais externos ao indivíduo, desempenham papel central nesse processo. Por exemplo, códigos de ética formalizados comunicam condutas esperadas, enquanto normas informais, frequentemente reforçadas pelo comportamento da liderança, indicam quais ações são efetivamente praticadas e aceitas (Hodson et al., 2012; Pelletier & Bligh, 2006). Quando os líderes são percebidos como justos, confiáveis e coerentes, reforçam uma cultura que incentiva o comportamento ético e desencoraja condutas inadequadas (Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard et al., 2002).

Intervenções voltadas à ética fortalecem os referenciais éticos entre servidores públicos e reduzem a tolerância a comportamentos antiéticos, evidenciando a relevância das práticas organizacionais no fortalecimento da cultura ética (Plischoff-Varas & Lagos-Machuca, 2021). Assim, neste estudo, a cultura ética organizacional é compreendida como a percepção compartilhada do clima ético moldado por sistemas organizacionais formais e informais. Com base nesse entendimento, a cultura ética emerge na literatura como um importante referencial coletivo na conformação das expectativas comportamentais nas organizações.

- **H5:** o comportamento antiético percebido está negativamente associado à cultura ética organizacional.

No campo da corrupção pública, servidores podem explorar o poder discricionário para interpretar normas amplas ou vagas em benefício próprio (Rabl & Kuhlmann, 2009). Mecanismos formais, como regras claras, sanções e monitoramento, são essenciais para inibir comportamentos desviantes. Por exemplo, o aumento das punições tem se mostrado eficaz para estimular comportamentos cooperativos (Úbeda & Guzmán, 2010), enquanto o monitoramento reduz furtos e absenteísmo injustificado (Hertzberg et al., 2010). No entanto, ações corruptas podem emergir quando as regras são inconsistentes ou quando os mecanismos de controle falham (Frost & Tischer, 2014).

Para além dos controles formais, a liderança ética percebida desempenha um papel crucial na conformação da cultura ética organizacional. A liderança ética percebida refere-se ao grau em que os empregados acreditam que seus líderes modelam condutas éticas, promovem padrões morais e asseguram a responsabilização (Brown et al., 2005). Essas percepções incluem elementos como

justiça, integridade, comportamento exemplar e comunicação clara das expectativas éticas. Líderes éticos criam um clima normativo que desencoraja comportamentos desviantes e fortalece valores morais compartilhados.

Em organizações públicas, nas quais a discricionariedade, a complexidade regulatória e a opacidade institucional são elevadas, a liderança ética funciona como um referencial comportamental. Quando os líderes são percebidos como éticos, reforçam a legitimidade das normas formais e promovem o alinhamento entre valores declarados e práticas efetivamente adotadas (Small & Lew, 2019; Treviño & Brown, 2004). Estudos recentes também demonstram que a liderança ética reduz a ambiguidade moral e fortalece expectativas coletivas de integridade no serviço público (Schuster et al., 2024). Nesse sentido, a liderança ética percebida tem sido destacada na literatura como uma dimensão-chave na formação do clima ético.

- **H6:** a liderança ética percebida está positivamente associada à cultura ética organizacional.

A teoria da dissonância cognitiva sustenta que indivíduos com maior propensão ao desengajamento moral tendem a racionalizar decisões antiéticas a fim de reduzir o conflito interno entre valores morais e comportamentos desviantes (Festinger, 1957; Harmon-Jones, 2000; Moore, 2008). Ações corruptas são frequentemente precedidas por tais racionalizações, nas quais interesses pessoais são priorizados em detrimento do bem-estar coletivo (Clinard & Quinney, 1973; Moore, 2008).

A tomada de decisão ética requer um raciocínio moral estruturado que, segundo Rest (1986), envolve a capacidade de reconhecer um dilema moral, formular um julgamento moral, estabelecer uma intenção ética e agir de acordo com essa intenção. Esse processo demanda esforço cognitivo e complexidade mental, especialmente quando se lida com dilemas que envolvem riscos éticos e consequências. Conforme acrescenta Jones (1991), a percepção de risco integra a intensidade moral percebida de uma situação; quanto maiores os riscos percebidos, como punições, impactos sociais ou danos reputacionais, mais intensa tende a ser a resposta ética do indivíduo.

Nesse sentido, a percepção de risco, compreendida como a avaliação subjetiva do indivíduo quanto à probabilidade e à gravidade das consequências de ser descoberto e punido por comportamentos antiéticos, funciona como um regulador comportamental. Embora processada cognitivamente, é considerada neste estudo uma motivação extrínseca, uma vez que se origina de elementos externos, como regras institucionais, sanções, mecanismos de controle e o clima organizacional mais amplo (Treviño, 1986; Úbeda & Guzmán, 2010).

Evidências experimentais também sugerem que a percepção de supervisão e de probabilidade de sanção influencia os processos de tomada de decisão moral de agentes públicos (Thomann et al., 2025). Quando essa percepção é baixa, aumenta a probabilidade de violações às normas. Por outro lado, níveis mais elevados de percepção de risco contribuem para reforçar a internalização de padrões éticos, promovendo o alinhamento individual com os valores institucionais e incentivando comportamentos compatíveis com uma cultura ética organizacional. Evidências adicionais indicam que avaliações de risco de corrupção fortalecem os sistemas institucionais de integridade (Gnaldi & Del Sarto, 2024).

- **H7:** a percepção de risco está positivamente associada à cultura ética organizacional.

Por fim, observa-se uma associação negativa entre altos níveis de remuneração e a corrupção (Kwon, 2014; Van Veldhuizen, 2013), sugerindo que melhores condições salariais atuam como um desincentivo ao comportamento desviante. Contudo, os efeitos benéficos da remuneração sobre a integridade institucional são ampliados quando acompanhados de mecanismos eficazes de controle, capazes de detectar e sancionar atos ilícitos (Di Tella & Schargrodsky, 2003).

Além disso, a satisfação com a remuneração mostra-se mais relevante do que o nível salarial absoluto na conformação das atitudes éticas (Weißmüller & Zuber, 2023). Isso implica que percepções de justiça e de valorização profissional podem influenciar diretamente a disposição dos indivíduos em seguir normas éticas e promover o bem coletivo. Nesse sentido, servidores públicos precisam ser socializados com valores que priorizem o interesse público em detrimento do ganho pessoal (Segal, 2012).

Ademais, a motivação dos agentes públicos deve ir além de incentivos salariais fixos, estando vinculada a mecanismos de desempenho e reconhecimento capazes de alinhar as expectativas individuais aos objetivos éticos da organização (Perry et al., 2010). Os incentivos institucionais influenciam as expectativas comportamentais nas burocracias públicas e afetam a forma como os servidores internalizam normas e valores organizacionais (Cavalcante, 2023). Em conjunto, esses aspectos sugerem que percepções positivas sobre salários e benefícios contribuem para a conformação das expectativas éticas compartilhadas no interior das organizações.

- **H8:** a satisfação com salários e benefícios está positivamente associada à cultura ética organizacional.

4. MÉTODO

Para verificar as relações propostas nas hipóteses de pesquisa, foi conduzido um *survey* quantitativo. Foram estimados dois modelos de regressão, cada um alinhado a uma variável dependente específica. Para cada modelo, foram examinadas quatro variáveis independentes e duas variáveis de controle.

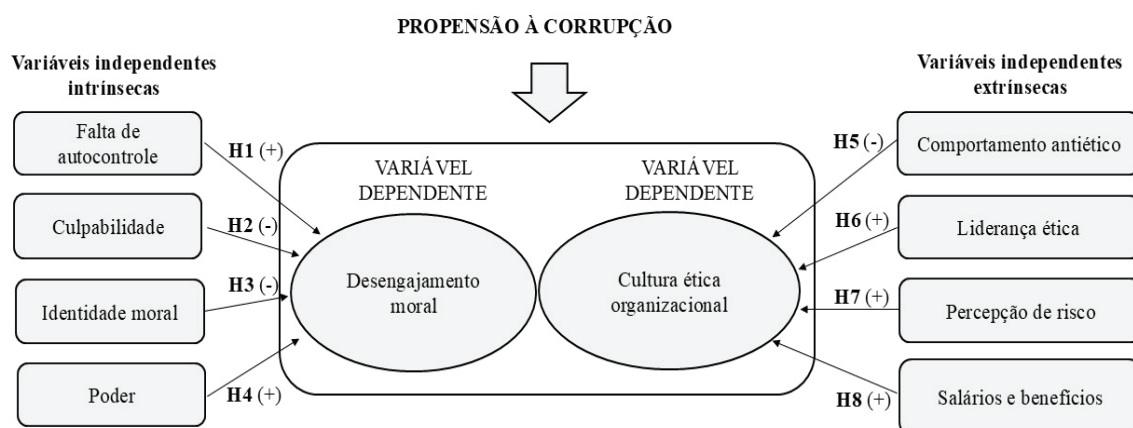
4.1 Variáveis de pesquisa

Para verificar a relação entre motivações intrínsecas e desengajamento moral, foram propostas quatro hipóteses relacionadas às variáveis independentes: falta de autocontrole, culpabilidade, identidade moral e traços de poder. Em relação à segunda variável dependente (cultura ética organizacional), foram propostas quatro hipóteses associadas às motivações extrínsecas: comportamento antiético, liderança ética, percepção de risco e percepção sobre salários e benefícios. Adicionalmente, foram definidas duas variáveis de controle do tipo *dummy*: gênero (0 = masculino; 1 = feminino) e tipo de instituição (0 = Instituição A; 1 = Instituição B).

A inclusão do gênero como variável de controle é respaldada por estudos anteriores que identificaram diferenças entre homens e mulheres no que se refere ao julgamento ético e à propensão a comportamentos desviantes. Evidências indicam que mulheres tendem a apresentar níveis mais baixos de desengajamento moral e maior rejeição a práticas antiéticas em comparação aos homens (Capraro & Sippel, 2017; McDaniel, 1999). Ademais, mulheres demonstram maior sensibilidade às normas éticas e maior adesão à cultura ética organizacional (Borkowski & Ugras, 1998; Loo, 2003).

Com base nessas evidências, a inclusão dessa variável buscou captar possíveis variações nos níveis de desengajamento moral e nas percepções de cultura ética organizacional. A partir das hipóteses formuladas, o modelo proposto é apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 MODELO PROPOSTO DE PROPENSÃO À CORRUPÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO



Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora o modelo apresentado na Figura 1 sintetize graficamente os construtos analisados, é importante destacar que ele, na prática, compreende dois submodelos distintos, cada um com variáveis explicativas específicas para sua respectiva variável dependente: desengajamento moral e cultura ética organizacional. O arcabouço proposto não tem como objetivo capturar todas as dimensões da propensão à corrupção, mas sim explorar mecanismos específicos que influenciam o comportamento antiético em contextos organizacionais. Assim, o modelo deve ser interpretado como um referencial analítico estruturado em dois eixos explicativos complementares, voltados à identificação de fatores associados a esses dois aspectos centrais do fenômeno investigado.

4.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário online, distribuído por meio de um link enviado aos respondentes, acompanhado de instruções para o preenchimento e de um termo de consentimento livre e esclarecido. Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para verificar a adequação do instrumento e ajustar as escalas às necessidades do contexto da pesquisa, resultando em uma versão refinada das escalas originais.

As variáveis investigadas neste estudo foram operacionalizadas por meio de escalas reconhecidas na literatura nacional e internacional. As escalas relacionadas a variáveis subjetivas, tais como autocontrole, culpabilidade, identidade moral, percepção de poder, desengajamento moral, comportamento antiético, liderança ética e cultura ética organizacional, foram adaptadas de instrumentos previamente validados, com ajustes realizados para adequação ao contexto brasileiro e ao público-alvo do estudo. O comportamento antiético, em particular, foi operacionalizado como

uma escala de percepção comportamental e figura como variável independente no segundo modelo de regressão. Essas escalas passaram por validação por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), assegurando sua adequação ao contexto da pesquisa.

Adicionalmente, duas escalas foram especificamente desenvolvidas para esta pesquisa, com base em categorias teóricas extraídas da literatura. A escala de Percepção de Risco foi fundamentada nos trabalhos de Anechiarico e Jacobs (1994) e Sampford et al. (2006), enquanto a escala de Salários e Benefícios foi elaborada com base em Rosen (1986) e Van Veldhuizen (2013). Essas duas escalas foram construídas seguindo princípios de desenvolvimento de instrumentos psicométricos e também submetidas à análise fatorial para validação estrutural. Os detalhes e os itens finais das escalas, após a AFC, são apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 ESCALAS DE MENSURAÇÃO UTILIZADAS NO ESTUDO

Variáveis	Autores	Itens iniciais	Itens finais	Alfa de Cronbach	Origem da escala
Falta de autocontrole	Gouveia et al. (2013)	15	14	0,71	Adaptada
Culpabilidade	Aquino e Medeiros (2009)	11	11	0,86	
Identidade moral	Resende e Porto (2017)	9	7	0,78	
Poder	Anderson et al. (2012)	8	4	0,79	
Desengajamento moral	Detert et al. (2008)	16	11	0,68	
Comportamento antiético	Pelletier e Bligh (2006)	4	4	0,81	
Liderança ética	Pelletier e Bligh (2006)	8	8	0,81	
Cultura ética organizacional	Pelletier e Bligh (2006)	5	5	0,72	
Risco	Anechiarico e Jacobs (1994); Sampford et al. (2006)	11	11	0,77	Desenvolvida para o estudo
Salários e benefícios	Rosen (1986); Van Veldhuizen (2013)	6	5	0,67	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os índices de ajuste do modelo fatorial confirmatório apresentaram resultados mistos, refletindo tanto pontos fortes quanto aspectos que requerem atenção adicional. Especificamente, o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) foi de 0,0524 e o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) foi de 0,0648, ambos indicando um bom ajuste do modelo aos dados, de acordo com critérios convencionais que consideram valores inferiores a 0,08 como indicativos de bom ajuste (Hair et al., 2019; MacCallum et al., 1996). Esses resultados sugerem que o modelo apresenta capacidade adequada para capturar as relações essenciais entre as variáveis observadas.

Entretanto, o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI) apresentaram valores abaixo do limiar desejável para um bom ajuste, com CFI de 0,674 e TLI de 0,660, inferiores ao valor recomendado de 0,90. Segundo Heidenheimer (2002), a corrupção envolve uma gama de comportamentos frequentemente ocultos e ilegais, o que dificulta a obtenção de dados diretos e

confiáveis, nem sempre capturando perfeitamente o construto de interesse e, nesse caso, potencialmente afetando os índices de ajuste do modelo. Ainda assim, os valores do alfa de Cronbach mostraram-se adequados para todas as escalas utilizadas, indicando boa confiabilidade interna dos instrumentos de mensuração.

4.3 Coleta e análise de dados

Os questionários foram aplicados em duas importantes instituições públicas no Brasil, ambas reconhecidas por sua atuação no combate à corrupção. A coleta ocorreu em dois momentos distintos: na Instituição A, entre julho de 2019 e setembro de 2019, e na Instituição B, entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024. Foi adotada uma escala de 5 pontos, a qual apresentou consistência interna satisfatória para fins de validação (Cummins & Gullone, 2000; DeVellis, 2016; Hair et al., 2023). Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário online, distribuído por e-mail, contendo instruções claras e o termo de consentimento livre e esclarecido, a fim de assegurar a voluntariedade e a confidencialidade das respostas. O *link* para resposta foi enviado aos e-mails funcionais dos servidores das duas instituições, sem identificação dos respondentes. Foram obtidas 103 respostas de servidores da Instituição A e 426 respostas da Instituição B, totalizando uma amostra final de 529 respondentes analisados na pesquisa.

Embora a amostra apresente um desequilíbrio no número de respondentes entre as duas instituições, esse fator foi estatisticamente controlado por meio da variável “tipo de instituição”, incluída no modelo para captar potenciais diferenças contextuais. As análises também incorporaram testes de robustez, como a verificação de multicolinearidade e a análise dos resíduos, assegurando a consistência dos resultados. As instituições analisadas são órgãos federais com atuação em todo o território nacional e desempenham papel estratégico em áreas sensíveis a riscos de corrupção. A Instituição A atua em funções administrativas, regulatórias e de fiscalização no âmbito econômico e financeiro, envolvendo processos decisórios sensíveis relacionados à arrecadação, ao controle e à conformidade tributária. A Instituição B atua na investigação de crimes federais, na repressão a ilícitos transnacionais e no controle marítimo, aeroportuário e de fronteiras, além de coordenar a cooperação internacional em matéria criminal.

Apesar de seus focos institucionais distintos, ambas as instituições estão expostas a riscos éticos relevantes. Na Instituição A, tais riscos decorrem principalmente de processos administrativos e decisórios, enquanto, na Instituição B, relacionam-se a decisões discricionárias no exercício da autoridade policial e às interações diretas com o público. Assim, a inclusão dessa variável de controle contribui para isolar efeitos contextuais e reforçar a validade dos achados.

Para testar as hipóteses propostas, foram desenvolvidos modelos de regressão linear múltipla (Cohen, 1988; Hair et al., 2019). Os dados foram analisados com o auxílio do software Jamovi, versão 2.6.2. A escolha da regressão linear múltipla fundamentou-se no objetivo do estudo de analisar os efeitos diretos de variáveis específicas sobre duas dimensões distintas, permitindo uma interpretação clara da contribuição de cada preditor. Ademais, as variáveis independentes e dependentes foram previamente validadas, possibilitando a estimativa precisa dos efeitos específicos de cada preditor (Hair et al., 2019).

Trata-se de um método amplamente utilizado em pesquisas aplicadas nas ciências sociais, especialmente quando o foco recai sobre o teste empírico de hipóteses teóricas específicas e o controle

de variáveis contextuais (Cohen et al., 2003). Considerando a estrutura do estudo, com duas variáveis dependentes distintas e a inclusão de variáveis de controle, a regressão mostrou-se adequada por sua capacidade de isolar efeitos diretos e fornecer interpretações estatísticas robustas, alinhadas aos objetivos analíticos da pesquisa.

5. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as médias, os desvios-padrão e as correlações de Pearson entre as variáveis de motivações intrínsecas e extrínsecas. As correlações revelam relações significativas entre as variáveis independentes e dependentes.

TABELA 1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS

N.	Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Falta de autocontrole	2,15	0,50	1,00								
2	Culpabilidade	3,29	0,86	0.281*	1,00							
3	Identidade moral	4,11	0,63	-0.178*	0.067	1,00						
4	Poder	2,6	0,97	0.083	0.010	-0.180*	1,00					
5	Comportamento antiético	3,75	1,00	0.078	0.214*	0.043	-0.185*	1,00				
6	Liderança ética	3,53	0,79	-0.112*	0.035	0.189*	-0.260*	-0.185*	1,00			
7	Percepção de risco	3,38	0,66	-0.186*	0.020	0.186*	-0.290*	-0.120*	0.515*	1,00		
8	Salários e benefícios	2,49	0,85	-0.049	-0.116*	0.023	0.100*	-0.266*	0.336*	0.260*	1,00	
9	Desengajamento moral	1,45	0,37	0.391*	0.058	-0.160*	0.119*	0.044	-0.150*	-0.125*	0.052	1,00
10	Cultura ética	2,82	0,84	-0.149*	-0.020	0.200*	-0.221*	-0.186*	0.663*	0.533*	0.447*	-0.111*

Nota: * $p < 0.05$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que o desengajamento moral apresenta correlações significativas com três variáveis: falta de autocontrole ($r = 0,391$; $p < 0,05$), identidade moral ($r = -0,160$; $p < 0,05$) e poder ($r = 0,119$; $p < 0,05$). A culpabilidade ($r = 0,058$) não apresentou correlação significativa com o desengajamento moral, embora esteja associada à falta de autocontrole ($r = 0,281$; $p < 0,05$). No que se refere à cultura ética organizacional, as correlações indicam relações positivas significativas com liderança ética ($r = 0,663$; $p < 0,05$), percepção de risco ($r = 0,533$; $p < 0,05$), e salários e benefícios

($r = 0,447$; $p < 0,05$). O comportamento antiético apresentou correlação negativa com a cultura ética ($r = -0,186$; $p < 0,05$). Esses resultados oferecem uma visão preliminar da relação entre variáveis organizacionais e a percepção da cultura ética.

Na Tabela 2, são apresentados seis modelos de regressão linear múltipla para a variável dependente desengajamento moral. O Modelo 1 incluiu apenas as variáveis de controle, enquanto os Modelos 2, 3, 4 e 5 adicionam separadamente as variáveis independentes falta de autocontrole, culpabilidade, identidade moral e poder. O Modelo 6 inclui simultaneamente todas as variáveis relacionadas às motivações intrínsecas, proporcionando uma análise abrangente do impacto dessas variáveis sobre o desengajamento moral e permitindo o teste das hipóteses propostas.

TABELA 2 MODELO DE REGRESSÃO DAS MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Gênero	0.245* (2.42)	0.201* (2.16)	0,248* (2.46)	0.226* (2.26)	0.262* (2.60)	0.200* (2.16)
Tipo	0.183 (1.33)	0.101 (1.00)	0.158 (1.44)	0.131 (1.21)	0.106 (0.96)	0.058 (0.57)
Falta de autocontrole		0.394* (9.87)				0.388* (9.19)
Culpabilidade			0.057 (1.32)			-0.051 (-1.22)
Identidade moral				-0.163* (-3,81)		-0.078 (-1.90)
Poder					0.123* (2.81)	0.077 (1.89)
F	3.59*	35.3*	2.98*	7.29*	5.07*	19.7*
R ²	0.11	0.16	0.01	0.04	0.02	0.18
R ² Ajustado	0.01	0.16	0.01	0.03	0.02	0.17
DB	2.17*	2.20*	2.18	2.19*	2.17	2.20*
VIF	1.01	1.01	1.01	1.01	1.02	1.08

Nota: Variável dependente: Desengajamento moral. * $p < 0.05$. t-Student entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Modelo 2, a falta de autocontrole apresentou uma relação positiva e significativa com o desengajamento moral ($\beta = 0.394$, $p < 0.05$), sugerindo que indivíduos com menor autocontrole tendem a se desengajar moralmente. A variável culpabilidade, no Modelo 3, não apresentou significância estatística (coeficiente = 0,057), refutando a hipótese de que estaria associada ao desengajamento moral. A identidade moral, por sua vez, apresentou uma relação negativa e significativa no Modelo 4 ($\beta = -0.163$, $p < 0.05$), enquanto o poder demonstrou uma associação positiva no Modelo 5 ($\beta = 0.123$, $p < 0.05$).

As variáveis identidade moral e poder não mantiveram significância no modelo completo (Modelo 6), no qual apenas a falta de autocontrole permaneceu como variável significativamente associada ao desengajamento moral ($\beta = 0.388$, $p < 0.05$), confirmando a hipótese de que indivíduos com menor autocontrole tendem a se desengajar moralmente. No caso de identidade moral e poder, as associações observadas nos modelos isolados não se mantiveram no modelo completo, indicando que seus efeitos foram absorvidos ou atenuados quando considerados conjuntamente com as demais variáveis explicativas. O modelo final explica 17% da variância, destacando a falta de autocontrole como a única variável independentemente associada ao desengajamento moral.

De forma semelhante à Tabela 2, a Tabela 3 apresenta a análise de modelos para a variável dependente cultura ética organizacional. Inicialmente, são testados modelos que incluem, separadamente, as variáveis independentes, bem como um modelo completo que combina todas as variáveis relacionadas às motivações extrínsecas, a fim de avaliar seu impacto conjunto.

TABELA 3 MODELO DE REGRESSÃO DAS MOTIVAÇÕES EXTRÍNSECAS

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Gênero	-0.029 (-0.286)	-0.002 (-0.288)	-0.017 (-0.235)	-0.142 (-1.651)	-0.132 (-0.076)	-0.124 (-1.782)
Tipo	-0.142 (-1.291)	-0.220* (-2.017)	0.016 (-0.200)	0.018 (1.199)	0.154 (1.560)	0.007 (0.092)
Comportamento antiético		-0.199* (-4.602)				0.008 (-0.274)
Liderança ética			0.662* (20.231)			0,459* (12.743)
Percepção de risco				0.540* (14.495)		0.240* (6.823)
Salários e benefícios					0.453* (11.600)	0.233* (7.136)
F	0.851	7.65*	137*	70.8*	45.6*	102*
R ²	0.00	0.04	0.44	0.28	0.20	0.54
R ² Ajustado	0.00	0.03	0.43	0.28	0.20	0.53
DB	2.12*	2.08	2.08	2.09	2.11	2.12*
VIF	1.01	1.03	1.01	1.02	1.02	1.47

Nota: Variável dependente: Cultura ética organizacional. * $p < 0.05$. t-Student entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos modelos isolados, o comportamento antiético apresentou uma relação negativa e significativa com a cultura ética organizacional ($\beta = -0,199$, $p < 0.05$). A liderança ética demonstrou uma associação positiva com a uma cultura organizacional mais ética ($\beta = 0,662$, $p < 0.05$). A percepção de risco e a percepção sobre salários e benefícios também apresentaram efeitos positivos e significativos ($\beta = 0,540$, $p < 0.05$; e $\beta = 0,453$, $p < 0.05$), respectivamente.

No modelo completo (Modelo 6), a liderança ética permaneceu como a variável mais fortemente associada à cultura ética organizacional ($\beta = 0,459$, $p < 0.05$), reforçando a relação hipotetizada. A percepção de risco ($\beta = 0,240$, $p < 0.05$) e a percepção sobre salários e benefícios ($\beta = 0,233$, $p < 0.05$) mantiveram-se como variáveis relevantes, sustentando as hipóteses originais. Contudo, o comportamento antiético perdeu significância no modelo completo, indicando que sua associação não se sustenta quando as demais variáveis são consideradas simultaneamente. Esse resultado sugere que o impacto negativo do comportamento antiético é mitigado ou neutralizado pela presença das demais variáveis do modelo. Assim, três das quatro hipóteses relacionadas às variáveis independentes associadas à cultura ética organizacional foram suportadas.

6. DISCUSSÃO

Este estudo testou oito hipóteses estruturadas em torno de duas dimensões analíticas: o desengajamento moral, influenciado por fatores motivacionais intrínsecos (H1-H4); e a cultura ética organizacional, moldada por fatores motivacionais extrínsecos (H5-H8). Os achados oferecem subsídios para a compreensão dos mecanismos psicológicos e contextuais que podem influenciar a conduta ética e os comportamentos desviantes entre servidores públicos.

A Hipótese 1, que previa que níveis mais baixos de autocontrole estariam positivamente associados ao desengajamento moral, foi confirmada. Os resultados indicam que baixos níveis de autocontrole constituem uma variável preditora relevante de comportamentos moralmente desviantes. Indivíduos com menor controle sobre suas ações tendem a concentrar-se nos benefícios imediatos de seus atos, negligenciando consequências futuras (Mead et al., 2009). Níveis reduzidos de autocontrole contribuem diretamente para comportamentos impulsivos e desvios morais, nos quais os indivíduos priorizam ganhos imediatos em detrimento de consequências futuras (Holt et al., 2012).

A Hipótese 2, que previa que níveis mais elevados de culpabilidade estariam negativamente associados ao desengajamento moral, não foi confirmada. Embora se esperasse que indivíduos com maior propensão à culpa experimentassem maior dissonância cognitiva ao cometer atos imorais, intensificando o conflito interno no processo decisório (Baumeister et al., 1994; Köbis et al., 2016; Posner & Rasmusen, 1999), os resultados indicam que a culpabilidade, isoladamente, não é suficiente para inibir o desengajamento moral. Esses achados sugerem que a culpabilidade pode não constituir um mecanismo suficientemente forte para prevenir comportamentos moralmente desviantes. Embora possa desempenhar um papel modulador do comportamento moral, por si só, não se mostra robusta o bastante para inibir o desengajamento moral, especialmente quando outros fatores psicológicos estão presentes (Chauhan, 2023).

A Hipótese 3, que previa que níveis mais elevados de identidade moral estariam negativamente associados ao desengajamento moral, encontrou suporte parcial. No modelo isolado, a associação foi significativa, indicando que indivíduos com um forte autoconceito moral tendem a regular seu comportamento com base em padrões internalizados (Moore, 2008; Yang et al., 2020). Contudo,

essa associação perdeu significância no modelo completo, sugerindo que fatores contextuais podem atenuar o efeito protetivo da identidade moral.

A Hipótese 4, que previa que níveis mais elevados de poder percebido estariam positivamente associados ao desengajamento moral, foi parcialmente confirmada. Nos modelos isolados, o poder apresentou associação significativa com o desengajamento moral, corroborando a literatura recente que sugere que o poder pode aumentar a propensão à justificativa de comportamentos antiéticos ao criar uma sensação de invulnerabilidade (Foulk et al., 2021; Keltner et al., 2020). No modelo completo, o poder perdeu significância, sugerindo que seu efeito é atenuado quando outros fatores são considerados.

No que se refere às motivações extrínsecas, a Hipótese 5, que previa que o comportamento antiético percebido estaria negativamente associado à cultura ética organizacional, foi apenas parcialmente suportada. Embora o modelo isolado (Modelo 2) tenha confirmado a associação esperada, o efeito não se manteve significativo no modelo completo, sugerindo que ambientes nos quais condutas desviantes são percebidas como frequentes podem afetar de maneira diferenciada as expectativas éticas dos servidores (Belle & Cantarelli, 2017).

Nesse contexto, a liderança ética desempenha um papel central na mitigação de condutas antiéticas e no reforço de expectativas compartilhadas de integridade. Líderes éticos promovem um ambiente no qual desvios éticos não são tolerados, fortalecendo a cultura organizacional (Al Halbusi et al., 2022; Asencio, 2018; Bashir & Hassan, 2020; Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard et al., 2002; Schwarz, 2001; Small & Lew, 2019). Assim, a Hipótese 6, que previa que a liderança ética percebida estaria positivamente associada à cultura ética organizacional, foi confirmada. Esse achado reforça a ideia de que a liderança ética reduz ambiguidades, alinha expectativas comportamentais e restringe a aceitação de práticas antiéticas nas organizações (Abraham et al., 2018; Festinger, 1957; Moore, 2008).

A Hipótese 7, que previa que níveis mais elevados de percepção de risco estariam positivamente associados à cultura ética organizacional, foi confirmada. Quanto maior a percepção de controle, maior o impacto positivo sobre a cultura ética, indicando que mecanismos de controle e monitoramento influenciam positivamente o comportamento organizacional (Finucane et al., 2000). Esses resultados também são consistentes com evidências da relação inversa entre a percepção de risco e as intenções de condutas desviantes (Julian & Bonavia, 2021).

Por fim, a Hipótese 8, que previa que percepções mais positivas sobre salários e benefícios estariam positivamente associadas à cultura ética organizacional, foi confirmada, embora com efeito moderado. A literatura indica que aumentos salariais e de benefícios podem reduzir a corrupção, desde que acompanhados por sistemas rigorosos de controle (Bashir & Hassan, 2020; Di Tella & Schargrodsky, 2003; Kwon, 2014; Van Veldhuizen, 2013).

Esses resultados evidenciam a importância de intervenções institucionais voltadas ao fortalecimento de padrões éticos. Evidências também indicam que programas de capacitação em ética podem ampliar a reflexão ética entre servidores públicos (Pliscoff-Varas & Lagos-Machuca, 2021). Nesse sentido, a presença de liderança ética e de normas éticas coerentes pode reforçar expectativas comportamentais em toda a organização e contribuir para a redução da tolerância a condutas antiéticas.

6.1 Limitações, contribuições e direções para pesquisas futuras

O estudo concentrou-se em duas importantes instituições públicas brasileiras e em servidores públicos. Embora ofereça contribuições relevantes para a compreensão da relação entre motivações e corrupção no setor público, os resultados não podem ser generalizados para outros setores, como o privado ou o terceiro setor, nem para outros contextos culturais e geográficos. A utilização de questionários autoaplicáveis pode introduzir vieses, como o de desejabilidade social, especialmente em um tema sensível como a corrupção, no qual os participantes podem tender a fornecer respostas socialmente aceitáveis, distorcendo potencialmente as relações observadas. Parte-se do pressuposto de que os respondentes tendem a relatar comportamentos corretos e éticos na prática (*self-report*). Reconhece-se, ainda, que a corrupção constitui um fenômeno de natureza oculta e invisível, o que impõe desafios significativos à investigação empírica (Ceschel et al., 2022).

Embora este estudo tenha utilizado variáveis centrais do ponto de vista teórico, conforme a revisão da literatura realizada, algumas dimensões potencialmente influentes sobre o comportamento corrupto, como a influência de normas sociais e o impacto de estruturas políticas, não foram exploradas. Essa omissão pode restringir a abrangência das conclusões. Ademais, a pesquisa, conduzida em dois momentos distintos e com abordagem transversal, não permite o estabelecimento de relações causais, limitando a capacidade de oferecer conclusões robustas sobre a evolução da propensão à corrupção ao longo das diferentes etapas da carreira dos servidores públicos.

No desenvolvimento do método, também foram enfrentados desafios significativos relacionados à adequação dos índices de ajuste do modelo fatorial confirmatório. Modelos com elevada complexidade de parâmetros ou variáveis tendem a apresentar maior dificuldade de ajuste nos índices TLI e CFI. Apesar dessas complexidades, os índices de ajuste absoluto, como o SRMR e o RMSEA, indicaram bom ajuste, sugerindo uma modelagem eficaz das correlações e variações presentes nos dados. A confiabilidade interna das escalas, evidenciada por elevados valores do alfa de Cronbach, reforça que os itens foram mensurados de forma consistente, sustentando a precisão da mensuração dos construtos propostos. Essa robustez é particularmente relevante quando os índices relativos apresentam limitações. A validade e a aplicabilidade do modelo são reafirmadas pela capacidade de reproduzir a matriz de covariância observada com discrepâncias mínimas, evidenciando sua efetividade mesmo diante de restrições nos índices de ajuste relativo.

Pesquisas futuras podem buscar o refinamento do modelo por meio de outras técnicas analíticas, como análise de caminhos (*path analysis*) e modelos de equações estruturais, capazes de lidar de forma mais eficaz com a multidimensionalidade dos construtos. A inclusão de variáveis moderadoras ou mediadoras pode contribuir para captar nuances mais sutis das relações entre motivações e propensão à corrupção, oferecendo uma compreensão mais detalhada das dinâmicas internas do fenômeno. Adicionalmente, ajustes metodológicos voltados ao aprofundamento da análise dos indicadores de cada fator teórico podem aprimorar a confiabilidade e a validade dos construtos, fortalecendo os resultados e as conclusões de estudos futuros.

Novas investigações podem adotar uma abordagem longitudinal, examinando como motivações intrínsecas e extrínsecas evoluem ao longo do tempo e de que forma intervenções organizacionais, como programas de capacitação em ética e liderança, afetam a propensão à corrupção. Ademais, recomenda-se ampliar o escopo da pesquisa para incluir diferentes tipos de organizações (públicas, privadas e do terceiro setor). A incorporação de estudos qualitativos, capazes de capturar a profundidade e as nuances das experiências individuais e organizacionais, também se mostra fundamental.

O uso de entrevistas em profundidade, grupos focais e estudos de caso não apenas enriqueceria a compreensão das dinâmicas subjacentes que influenciam a corrupção, como também auxiliaria na identificação de fatores contextuais e culturais específicos que afetam a efetividade das políticas anticorrupção. O estudo abre oportunidades para aprofundar a compreensão dos mecanismos que impulsionam comportamentos antiéticos, conforme já indicado por Belle e Cantarelli (2017), bem como do papel crítico da construção de uma agenda ética nas organizações (Mitchell et al., 2023).

Adicionalmente, é importante considerar que os achados deste estudo, embora relevantes, foram obtidos em instituições públicas brasileiras com uma cultura organizacional orientada ao combate à corrupção. Assim, a generalização desses resultados para outros contextos organizacionais e culturais deve ser realizada com cautela. Pesquisas futuras podem expandir a análise para organizações com diferentes perfis institucionais, países com estruturas regulatórias distintas ou contextos com culturas de integridade menos consolidadas, a fim de comparar e validar os resultados em múltiplos cenários.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à possível presença de viés de desejabilidade social, especialmente em variáveis baseadas em autorrelato, como a percepção da cultura ética organizacional e a autoavaliação de comportamentos éticos. As médias dessas variáveis situaram-se ligeiramente acima do ponto médio da escala, o que pode refletir uma tendência dos participantes a apresentarem a si mesmos ou às suas instituições de forma favorável. Embora não conclusivo, esse padrão é consistente com achados da literatura sobre corrupção e ética, nos quais autorrelatos subjetivos são frequentemente influenciados por normas sociais. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem estratégias de triangulação metodológica, incorporando abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade, ou medidas implícitas, a fim de minimizar a influência de respostas socialmente desejáveis.

7. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo verificar a relação entre motivações intrínsecas (fatores cognitivos e intrapessoais) e motivações extrínsecas (fatores não cognitivos e externos) com a propensão a ações corruptas por parte de servidores públicos, com foco em duas dimensões: desengajamento moral e cultura ética organizacional. Diferentemente de grande parte da literatura, que trata da associação isolada de variáveis para identificar comportamentos corruptos, esta pesquisa contribui ao examinar simultaneamente variáveis que já haviam sido estudadas separadamente, além de associá-las à propensão à corrupção. Essa perspectiva está alinhada às agendas analíticas integrativas propostas na literatura sobre corrupção organizacional (Coelho & Almeida, 2024).

Os resultados indicaram que, entre as motivações intrínsecas, a falta de autocontrole foi a única variável significativamente associada ao desengajamento moral, confirmando sua relevância para o comportamento desviante. Variáveis como culpabilidade, identidade moral e poder, embora tenham apresentado associações em modelos isolados, não mantiveram significância no modelo completo. No que se refere às motivações extrínsecas, a liderança ética, percepção de risco e salários e benefícios apresentaram correlações positivas e significativas com a cultura ética organizacional, sugerindo que essas variáveis contribuem para o fortalecimento da cultura ética. O comportamento antiético apresentou correlação negativa com a cultura ética, mas sua influência foi neutralizada no modelo completo, possivelmente em razão da presença de uma liderança ética forte, que desempenhou papel central na promoção de uma cultura organizacional robusta.

Esses achados oferecem importantes insights sobre os fatores que influenciam o desengajamento moral e a cultura ética organizacional. Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que o foco no fortalecimento do autocontrole e na promoção de uma liderança ética eficaz pode ser estratégico para reduzir a propensão a comportamentos corruptos e reforçar a cultura ética nas organizações. Com base nessas evidências, órgãos públicos podem aprofundar o conhecimento empírico sobre essas variáveis, a fim de desenvolver treinamentos cognitivos voltados ao fortalecimento do autocontrole; realocar servidores com maior propensão a comportamentos desviantes para setores de menor risco; realizar a seleção criteriosa de gestores com baixa propensão a comportamentos corruptos; investir no desenvolvimento da liderança; revisar políticas de salários e benefícios associadas a controles e sanções; aprimorar mecanismos de controle e monitoramento, com auditorias internas mais frequentes; e criar sistemas eficientes de sanção a atos corruptos, bem como incentivos ao comportamento ético em todos os níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS

- Abraham, J., Suleeman, J., & Takwin, B. (2018). The psychology of corruption: The role of the counterfeit self, entity self-theory, and outcome-based ethical mindset. *Journal of Psychological & Educational Research*, 26(2), 7-32.
- Albanese, J. S., & Artello, K. (2019). The behavior of corruption: An empirical typology of public corruption by objective & method. *Journal of Criminology*, 20(1), 1-12.
- Al Halbusi, H., Tang, T., Williams, K., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105-135. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
- Anechiarico, F., & Jacob, J. (1994). Vision of corruption control and the evolution of American public administration. *Public Administration Review*, 54(5), 463-473. <https://doi.org/10.2307/976432>
- Aquino, J. L. B., & Medeiros, M. (2009). Escala de Culpabilidade: Evidências de Validade para Contexto Brasileiro. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 75-84.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Armstrong, A., & Stedman, I. (2024). A “renewed conversation” about ethical management in Canada’s public service: Where should we be headed? *Canadian Public Administration*, 67(4), 620-631. <https://doi.org/10.1111/capa.12591>
- Asencio, H. (2018). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: a field research study. *Public Integrity*, 21(3), 263-285. <https://doi.org/10.1080/1099922.2018.1468204>
- Baez-Camargo, C., Bukuluki, P., Sambaiga, R., Gatwa, T., Kassa, S., & Stahl, C. (2020). Petty corruption in the public sector: A comparative study of three East African countries through a behavioural lens. *African Studies*, 79(2), 232-249. <https://doi.org/10.1080/00020184.2020.1803729>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31, 101-119. <https://doi.org/10.1080/0305724022014322>
- Bashir, M., & Hassan, S. (2020). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 673-690. <https://doi.org/10.1177/0020852318825386>
- Baumeister, R., Heatherton, T., & Tice, D. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. Academic Press.
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. P., & Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 101-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.010>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2017). What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research. *Public Administration Review*, 77(3), 327-339. <https://doi.org/10.1111/puar.12714>
- Bicchieri, C., & Ganegonda, D. (2017). Determinants of corruption: A socio-psychological analysis. In P. Nichols & D. Robertson (Eds.), *Thinking about bribery, neuroscience, moral cognition and the psychology of bribery* (pp. 179-205). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316450765.008>
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127. <https://doi.org/10.1023/A:1005748725174>
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Canales, O. D. M., Pérez-Chiqués, E., & Martínez-Hernández, A. A. (2023). Framework to understand and address the systemic corruption in local

- governments. *Revista de Administração Pública*, 57(4), e2022-0346. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220346x>
- Capraro, V., & Sippel, J. (2017). Gender differences in moral judgment and the evaluation of gender-stereotypical behavior. *Cognitive Processing*, 18(4), 399-405. <https://doi.org/10.1007/s10339-017-0814-8>
- Cavalcante, P. L. C. (2023). Do politics and administration affect innovation performance? A comparative analysis. *Revista de Administração Pública*, 57(2), e2022-0204. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220204x>
- Ceschel, F., Hinna, A., & Homberg, F. (2022). Public sector strategies in curbing corruption: a review of the literature. *Public Organization Review*, 22, 571-591. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00639-4>
- Chauhan, S. (2023). Moral disengagement and guilt reactions. *International Journal of Indian Psychology*, 11(1), 1611-1616.
- Cintra, R. F., Cassol, A., Ribeiro, I., & Carvalho, A. O. (2018). Corruption and emerging markets: Systematic review of the most cited. *Research in International Business and Finance*, 45, 607-619. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.177>
- Clinard, M. B., & Quinney, R. (1973). *Criminal behavior systems: a typology* (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Coelho, C. C. (2023). When in Rome, do as the Romans do: A case study of Odebrecht and the continuum of destructiveness. *Revista de Administração Pública*, 57(3), e2022-0261. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220261x>
- Coelho, C., & Almeida, S. V. de. (2024). The how, where, and what of organizational corruption: an integrative literature review. *Revista de Administração Pública*, 58(6), e2024-0154. <https://doi.org/10.1590/0034-761220240154>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2012). Guilt proneness and moral character. *Current Directions in Psychological Science*, 21, 355-359. <https://doi.org/10.1177/0963721412454874>
- Cummins, R., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. *Second International Conference on Quality of Life in Cities*.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 681-689. <https://doi.org/10.1037/a0026811>
- Detert, J., Treviño, L., & Sweitzer, V. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Di Tella, R., & Schargrodsky, E. (2003). The role of wages and auditing during a crackdown on corruption in the City of Buenos Aires. *Journal of Law & Economics*, 46(1), 269-292. <https://doi.org/10.1086/345578>
- Dimant, E., & Schulte, T. (2016). The nature of corruption: an interdisciplinary perspective. *German Law Journal*, 17(1), 54-72. <https://doi.org/10.1017/s2071832200019684>
- Dimant, E., & Tosato, G. (2018). Causes and effects of corruption: What has past decade's empirical research taught us? *Journal of Economic Surveys*, 32(2), 335-356. <https://doi.org/10.1111/joes.12247>
- Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 609-627. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>
- Duffy, M. K., Aquino, K., Tepper, B. J., Reed, A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2005). Moral disengagement and interpersonal mistreatment in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 946-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.946>
- Ferrell, O. C. & L. B., Gresham. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision-making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96. <https://doi.org/10.1177/002224298504900308>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Foulk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2021). It's lonely at the bottom (too): The effects of psychological powerlessness on social closeness and withdrawal

- behaviors. *Personnel Psychology*, 74(1), 75-104. <https://doi.org/10.1111/peps.12399>
- Frost, J., & Tischer, S. (2014). Unmasking collective corruption: the dynamics of corrupt routines. *European Management Review*, 11(3-4), 191-207. <https://doi.org/10.1111/emre.12034>
- Fujiwara, T., & Wantchekon, L. (2013). Can informed public deliberation overcome clientalism? Experimental evidence from Benin. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(4), 241-255. <https://doi.org/10.1257/app.5.4.241>
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393-398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>
- Gnaldi, M., & Del Sarto, S. (2024). Measuring corruption risk in public procurement over emergency periods. *Social Indicators Research*, 172, 859-877. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03331-w>
- Gouveia, V., Santos, W., Guerra, V., Fonseca, P., & Gouveia, R. (2013). Self-control Scale: Brazilian adaptation and evidence of construct validity. *Avaliação Psicológica*, 12(3), 379-386.
- Haidt, J. (2018). *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion*. Vintage Books.
- Haidt, J., & Joseph, C. (2008). *The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules*. Oxford University Press.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F. Jr., Page, M., Brunsveld, N., Merkle, A., & Cleton, N. (2023). *Essentials of business research methods* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003363569>
- Hakimi, A., & Hamdi, H. (2017). Does corruption limit FDI and economic growth? Evidence from MENA countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 550-571. <https://doi.org/10.1108/ijoem-06-2015-0118>
- Harmon-Jones, E. (2000). An update on cognitive dissonance theory, with a focus on the self. In A. Tesser, R. B. Felson, & J. M. Suls (Eds.), *Psychological perspectives on self and identity* (pp. 119-144). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10357-005>
- Heidenheimer, A. J. (2002). Perspectives on the perception of corruption. In M. Johnston (Ed.), *Political corruption: concepts and contexts* (pp. 141-154). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315126647>
- Hertzberg, A., Liberti, J., & Paravisini, D. (2010). Information and incentives inside the firm: Evidence from loan officer rotation. *The Journal of Finance*, 65(3), 795-828. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01553.x>
- Hodson, R., Martin, W., Lopez, S. H., & Roscigno, V. J. (2012). Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy. *Organization*, 20(2), 256-278. <https://doi.org/10.1177/1350508412443581>
- Holt, T. J., Bossler, A. M., & May, D. C. (2012). Low self-control, deviant peer associations, and juvenile cyberdeviance. *American Journal of Criminal Justice*, 37, 378-395. <https://doi.org/10.1007/s12103-011-9117-3>
- Hossain, A. T., Hossain, T., & Kryzanowski, L. (2021). Political corruption and corporate payouts. *Journal of Banking & Finance*, 123, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.106016>
- Jackson, D. (2025). Systemic corruption as a meso-level phenomenon: Severe abuse and strategic gain. *Public Integrity*. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2520679>
- Jaakson, K., Johannsen, L., Pedersen, K., Vadi, M., Ashyrov, G., Reino, A., & Sööt, M. (2019). The role of costs, benefits, and moral judgments in private-to-private corruption. *Law and Social Change*, 71(1), 83-106. <https://doi.org/10.1007/s10611-018-9790-y>
- Jones, G., & Kavanagh, M. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511-523. <https://doi.org/10.1007/bf00381927>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>

- Jordan, J., Mullen, E., & Murnighan, J. K. (2011). Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(5), 701-713. <https://doi.org/10.1177/0146167211400208>
- Julian, M., & Bonavia, T. (2021). Understanding unethical behaviors at the university level: a multiple regression analysis. *Ethics & Behavior*, 31(4), 257-269. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1723101>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2020). Power, approach, and inhibition: Twenty years of research and reflection. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 275-289. <https://doi.org/10.1111/jsp.2020.003>
- Köbis, N., Van Prooijen, J., Righetti, F., & Van Lange, P. (2016). Prospection in individual and interpersonal corruption dilemmas. *Review of General Psychology*, 20(1), 71-85. <https://doi.org/10.1037/gpr0000069>
- Korsgaard, M., Brodt, S., & Whitener, E. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.312>
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 765-794. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus062>
- Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological Science*, 21(5), 737-744. <https://doi.org/10.1177/0956797610368810>
- Loo, R. (2003). Are women more ethical than men? Findings from three independent studies. *Women in Management Review*, 18(4), 169-181. <https://doi.org/10.1108/09649420310479372>
- McDaniel, C. (1999). A survey on ethics in the workplace: A comparison of future marketers and managers. *Marketing Education Review*, 9(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/10528008.1999.11488686>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Manara, M., Gils, S., Nübold, A., & Zijlstra, F. (2020). Corruption, fast or slow? Ethical leadership interacts with Machiavellianism to influence intuitive thinking and corruption. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.578419>
- Marani, S., Brito, M., Souza, G., & Brito, V. (2018). Meanings in research on corruption. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 712-730. <https://doi.org/10.1590/0034-7612175197>
- Mead, N., Baumeister, R., Gino, F., Schweitzer, M., & Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(3), 594-597. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.02.004>
- Melo-Silva, H., Pereira, V., & Saraiva, E. (2021). Public-Private Partnerships: Administrative modernization and economic relationships immersed in conflicts of interest and corruption. *Revista de Administração Pública*, 55(3), e2021-0892. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190479>
- Mentzer, M. S. (2024). Political culture and the resource curse: Public sector corruption across the United States. *Social Responsibility Journal*, 20(10), 2084-2099. <https://doi.org/10.1108/srj-09-2023-0508>
- Mitchell, M., Rivera, G., & Treviño, L. (2023). Unethical leadership: A review, analysis, and research agenda. *Personnel Psychology*, 76(2), 547-583. <https://doi.org/10.1111/peps.12574>
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>
- Muraven, M., Pogarsky, G., & Shmueli, D. (2006). Self-control depletion and the general theory of crime. *Journal of Quantitative Criminology*, 22, 263-277. <https://doi.org/10.1007/s10940-006-9011-1>

- Murillo, D. J. H., Valerio-Ureña, G., Atencio, G. S., Asprón, J., & Alfaro, A. Álvarez. (2023). Information technologies for countering corruption: Analysis of the Costa Rican public procurement system. *Revista de Administração Pública*, 57(1), e2022-0126. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220126>
- Nichols, P. M. (2009). Multiple communities and controlling corruption. *Journal of Business Ethics*, 88, 805-813. <http://www.jstor.org/stable/27749750>
- Pelletier, K., & Bligh, M. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 359-374. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9027-3>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Pinter, B., Insko, C. A., Wildschut, T., Kirchner, J. L., Montoya, R. M., & Wolf, S. T. (2007). Reduction of interindividual-intergroup discontinuity: The role of leader accountability and proneness to guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(2), 250-265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.2.250>
- Posner, R., & Rasmusen, E. (1999). Creating and enforcing norms, with special reference to sanctions. *International Review of Law and Economics*, 19(3), 369-382. [https://doi.org/10.1016/s0144-8188\(99\)00013-7](https://doi.org/10.1016/s0144-8188(99)00013-7)
- Pliscoff-Varas, C., & Lagos-Machuca, N. (2021). Effect of training on reflection about ethics and corruption. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 950-968. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200658>
- Reddick, C. G., Chatfield, A., & Puron-Cid, G. (2024). A categorical framework of ethical leadership for public organizations: Testing a multi-dimensional measurement model. *Public Administration Review*, 57(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/00953997241291833>
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610-1624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1610>
- Resende, M., & Porto, J. (2017). Moral Identity Scale: Validity evidences in the Brazilian context. *Psico-USF*, 22(1), 75-85. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220107>
- Rodrigues, C. C. C. (2025). The excuses we make: Defining eight corruption rationalization categories. *Regulation & Governance*. <https://doi.org/10.1111/regg.70068>
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers.
- Rose-Ackerman, S. (2019). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Rosen, S. (1986). The theory of equalizing differences. In O. C. Ashenfelter & R. Layard (Eds.), *Handbook of labor economics* (Vol. 1, pp. 641-692). North-Holland.
- Sampford, C., Shacklock, A., Connors, C., & Galtung, F. (Eds.). (2006). *Measuring corruption*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315594385>
- Schwarz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.
- Segal, L. (2012). Instilling stewardship to address the integrity/efficiency dilemma. *Administration & Society*, 44(7), 825-852. <https://doi.org/10.1177/0095399711427533>
- Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-Meyer, Y. (2012). Honesty requires time (and lack of justifications). *Psychological Science*, 23(10), 1264-1270. <https://doi.org/10.1177/0956797612443835>
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Mikkelsen, K. S., & Meyer-Sahling, J. H. (2024). Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants. *Public Administration Review*, 84(5), 848-869. <https://doi.org/10.1111/puar.13815>
- Small, C., & Lew, C. (2019). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 169, 103-117. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04272-y>

- Souza, F., Silva, S., & Gomes, A. (2019). Public sector corruption: Research agenda and debates from international literature. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(3), 1-18. <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i3.5640>
- Stuewig, J., & McCloskey, L. A. (2005). The relation of child maltreatment to shame and guilt among adolescents. Psychological routes to depression and delinquency. *Child Maltreatment*, 10(4), 324-336. <https://doi.org/10.1177/1077559505279308>
- Szymanski, M., Valdovinos, I., & Kaltenecker, E. (2022). How far are we from understanding corruption? The effect of cultural distance on corruption perception. *Critical Perspectives on International Business*, 18(2), 224-242. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2020-0079>
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345-372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>
- Thomann, E., Ioannidis, G., Zgaga, T., & Schwarz, F. (2025). Explaining public sector corruption: The hexagon model. *Governance*, 38(2), 1-18. <https://doi.org/10.1111/gove.70000>
- Treisman, D. (2020). The causes of corruption: A cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399-457. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4)
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195-230.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 153-170. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th ed.). Wiley.
- Úbeda, F., & Guzmán, E. A. D. (2010). Power and corruption. *Evolution*, 65(4), 1127-1139. <https://doi.org/10.1111/j.1558-5646.2010.01194.x>
- Van Veldhuizen, R. (2013). The influence of wages on public officials' corruptibility: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*, 39, 341-356. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.09.009>
- Weißmüller, K., & Zuber, A. (2023). Understanding the micro-foundations of administrative corruption in the public sector: Findings from a systematic literature review. *Public Administration Review*, 83(6), 1704-1726. <https://doi.org/10.1111/puar.13699>
- Yang, L., Cai, G., Yong, S., & Shi, H. (2020). Moral identity: A mediation model of moral disengagement and altruistic attitude. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(7), 1-13. <https://doi.org/10.2224/sbp.8867>
- Zhang, Y., Kuo, M., Guo, J., & Wang, C. (2019). How do intrinsic motivations, work-related opportunities, and well-being shape bureaucratic corruptibility? *Public Administration Review*, 79(4), 552-564. <https://doi.org/10.1111/puar.13034>

Luiz Gustavo de Castro Carlos

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: lgcastro1982@yahoo.com.br

Tadeu Gandolfo Kochi

Mestre em Administração Pública pelo Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). E-mail: tadeugk@hotmail.com

Renato Fabiano Cintra

Doutor em Administração; Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). E-mail: renatocintra@ufgd.edu.br

Ivano Ribeiro

Doutor em Administração; Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: ivano.ribeiro@unioeste.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Luiz Gustavo de Castro Carlos: Análise formal (Suporte); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração do projeto (Suporte); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

Tadeu Gandolfo Kochi: Curadoria de dados (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Escrita – rascunho original (Suporte).

Renato Fabiano Cintra: Conceituação (Suporte); Análise formal (Suporte); Escrita – rascunho original (Suporte); Escrita – revisão e edição (Suporte).

Ivano Ribeiro: Conceituação (Liderança); Administração do projeto (Liderança); Escrita – revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os dados não estão disponíveis publicamente devido a restrições institucionais e éticas, podendo ser disponibilizados pelos autores mediante solicitação formal.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos imensamente aos pareceristas anônimos da RAP pelas contribuições, que enriqueceram e fortaleceram este manuscrito.