

Motivações na Propensão à Decisões Corruptas em Agentes Públicos

Autoria

Luiz Gustavo de Castro Carlos - lgcastro1982@yahoo.com.br

Mestr Prof em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplicadas/UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Ivano Ribeiro - ivano.adm@gmail.com

Mestr Prof em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplicadas/UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

Renato Fabiano Cintra - renatocintra@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)/UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

Resumo

O artigo objetiva analisar a relação entre motivações (intrínsecas e extrínsecas) com a propensão de ações corruptas nos agentes públicos. A propensão à corrupção foi mensurada por meio das dimensões desengajamento moral e cultura ética organizacional. A coleta de dados se deu mediante a aplicação de questionários, em dois órgãos públicos de diferentes esferas de atuação (municipal e federal), que foram respondidos por 174 servidores públicos no período de julho de 2019 até setembro de 2019 (102 servidores federais e 72 servidores municipais). A análise dos dados foi efetuada de forma quantitativa por meio de modelos de regressão linear múltipla. Os resultados indicam associações significativas entre motivações intrínsecas (comportamentais) com o desengajamento moral e entre motivações extrínsecas (ambientais) com a cultura ética organizacional. A compreensão das variáveis investigadas contribui para um melhor gerenciamento de equipes e redução dos riscos de ações corruptas.

Motivações na Propensão à Decisões Corruptas em Agentes Públicos

Resumo

O artigo objetiva analisar a relação entre motivações (intrínsecas e extrínsecas) com a propensão de ações corruptas nos agentes públicos. A propensão à corrupção foi mensurada por meio das dimensões desengajamento moral e cultura ética organizacional. A coleta de dados se deu mediante a aplicação de questionários, em dois órgãos públicos de diferentes esferas de atuação (municipal e federal), que foram respondidos por 174 servidores públicos no período de julho de 2019 até setembro de 2019 (102 servidores federais e 72 servidores municipais). A análise dos dados foi efetuada de forma quantitativa por meio de modelos de regressão linear múltipla. Os resultados indicam associações significativas entre motivações intrínsecas (comportamentais) com o desengajamento moral e entre motivações extrínsecas (ambientais) com a cultura ética organizacional. A compreensão das variáveis investigadas contribui para um melhor gerenciamento de equipes e redução dos riscos de ações corruptas.

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

1 INTRODUÇÃO

A corrupção pode ser entendida como a utilização desonesta, e por vezes, fraudulenta de poder (processo de escolha) em benefício próprio, no qual os interesses pessoais se sobrepõem aos coletivos (Hakimi & Hamdi, 2015; Jaakson, Johannsen, Pedersen, Vadi, Ashyrov & Sööt, 2019). Pode ser privada (praticada por agentes privados) ou pública, que é quando há envolvimento, em pelo menos uma das partes, de agente público ou pessoa que representa o Estado. A maior parte dos estudos têm procurado definir corrupção pública como abuso de cargo público para obtenção de vantagem pessoal, no qual são observadas as seguintes características: cargo público, abuso do agente e obtenção de vantagem indevida (Navot, Reingewertz & Cohen, 2016; Pinto, 2011).

De acordo com dados da Transparência Internacional (2018), em todo o mundo apenas sete nações foram identificadas com índices baixíssimos de corrupção, sendo elas Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia, Suécia, Noruega, Suíça e Cingapura. A abrangência da corrupção se deve ao fato de que o envolvimento das pessoas com ações corruptas é diretamente influenciado pelas próprias perspectivas pessoais e pela interação social no ambiente ao qual as pessoas estão inseridas (Den Nieuwenboer & Kaptein, 2008; Tavits, 2010). Dessa forma, é essencial identificar os fatores comportamentais que possam estimular ou inibir ações corruptas dos agentes públicos para que as medidas preventivas, de controle e repressivas sejam mais efetivas e atendam ao interesse público. Logo, a prática de atos de corrupção gera distorções de mercado, estimula crimes como lavagem de dinheiro e formação de quadrilha, prejudica o desenvolvimento (aplicação de recursos públicos), gera desconfiança nos investidores, afeta o poder de concorrência das empresas e compromete o desempenho econômico do país, dentre outros (Azpitarte, 2011; Dimant & Schulte, 2016).

Ao estudar sobre a maneira com que o comportamento humano interfere no processo de tomada de decisão das pessoas, diversas abordagens cognitivas foram observadas: Köbis *et al.* (2016) dividiram os fatores psicológicos envolvidos na corrupção como intrapessoais (dimensão individual) e interpessoais (dimensão coletiva); Donato (2018) abordou os fatores cognitivos da corrupção por meio da teoria agente-principal: agente (funcionário público); principal (Estado) e o cliente (partes interessadas). Assim, os agentes buscariam maximizar os benefícios (vantagens pessoais) e reduzir os custos (possibilidade de sanções do Estado), através de suas ações; Murdock e Anderman (2006), por sua vez, exploraram os fatores cognitivos através das motivações. As motivações extrínsecas, como os incentivos financeiros e o controle, teriam implicações nos fatores comportamentais dos agentes, estimulando ou

inibindo determinadas decisões; e Agbo e Iwundu (2015) entendem que tanto as motivações extrínsecas quanto as intrínsecas (cognição) são preditores de comportamentos estimulados.

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

Em cada decisão há uma gama de fatores comportamentais que atuam influenciando os agentes na ação a ser executada (Agbo & Iwundu, 2015; Köbis, Van Prooijen, Righetti, & Van Lange, 2016; Sundström, 2019). Apesar de existirem trabalhos voltados à pesquisa da corrupção sob uma análise mais ampla (indicadores sociais e macroeconômicos), faltam trabalhos que explorem aspectos comportamentais (caráter intrínseco) e motivações extrínsecas (ambiente externo) que interferem nos processos de tomada de decisão dos agentes. Dessa forma, a presente pesquisa busca responder à questão: Quais as relações entre as motivações intrínsecas e extrínsecas com a propensão dos agentes públicos à corrupção? Para isso, foram utilizados questionários autorrespondidos para se avaliar o nível de propensão dos agentes públicos à corrupção por meio dos antecedentes de desengajamento moral e da cultura ética organizacional, bem como verificar a relação entre as motivações intrínsecas e extrínsecas com a propensão à corrupção dos agentes.

2 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

2.1 MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS

O autocontrole é utilizado para explicar por que algumas pessoas se deixam levar pelas tentações enquanto outras resistem (Baumeister, Heatherton & Tice, 1994). O autocontrole prediz as atitudes de trapaça (Gino, Schweitzer & Ariely, 2009) e comportamentos antiéticos (Shalvi, Eldar & Bereby-Meyer, 2012). Baixos níveis de autocontrole contribuem ao comportamento criminoso (Muraven, Pogarsky & Shmueli, 2006). Reconhecer e raciocinar por meio de dilemas morais exige elevada capacidade de autocontrole. Baixo autocontrole prejudica reconhecer potenciais consequências negativas do próprio comportamento, pois a atitude que leva o agente à prática de corrupção é composta por complexo sistema de dilemas morais (Fujiwara & Wantchekon, 2013). Logo, *o baixo nível de autocontrole está positivamente relacionado com o desengajamento moral (H1)*.

A culpa é a mais comum emoção experimentada em resposta a transgressões éticas (Baumeister, Heatherton & Tice, 1994; Posner & Rasmusen, 1999), sendo moldada pela educação, experiências individuais, sociais e culturais (Haidt & Joseph, 2008), de forma que cada indivíduo varia de intensidade no sentimento de culpa. A culpa reduz a corrupção individual (Köbis *et al.*, 2016). Indivíduos com alta propensão à culpa sentem-se culpados com maior frequência, o que acaba por reduzir possíveis atitudes corruptas, em razão da dissonância cognitiva que enfrentam constantemente. Pesquisas correlacionam a propensão à culpa com níveis mais baixos de comportamentos antiéticos, delinquentes e de roubo (Stuewig & McCloskey, 2005). Indivíduos propensos à culpa geralmente valorizam os traços morais (Cohen *et al.*, 2012), aumentando a conformidade da norma moral (Pinter *et al.*, 2007). Logo, *o aumento da culpabilidade atua no senso moral dos indivíduos, estando negativamente relacionado com o desengajamento moral (H2)*.

O desengajamento moral descreve propriedade intraindividual, que utiliza cognições para suspender os processos de autorregulação, censurando o bom comportamento que utiliza no julgamento das escolhas de conduta (Moore, 2008). A consciência moral descreve como

um indivíduo vê o conteúdo moral de determinada decisão (perspectiva que se tem em relação a decisão particular). Ser moralmente desprendido - ter predisposição a evocar os mecanismos cognitivos de desengajamento moral - resultará na falta de consciência moral sobre o conteúdo ético de decisões tomadas pelos agentes (Bandura, 1999). Indivíduos com altos níveis de desengajamento moral tornam habitual a utilização de mecanismos cognitivos que possam minimizar os impactos antiéticos (dissonância cognitiva), suspendem os processos de autorregulação do comportamento moral e tomam decisões menos complexas (Bandura, 2002). O desengajamento não é traço estável, mas resultado de interações pessoais e sociais sendo, portanto, maleável (Moore, 2008). É unânime entre pesquisadores que a identidade moral está entre os fatores que atuam na modulação da tomada de decisão dos agentes. Nesse sentido, *a identidade moral está negativamente relacionada com o desengajamento moral (H3)*.

2.2 MOTIVAÇÕES EXTRÍNSECAS

A tomada de decisão ética é o processo pelo qual indivíduos usam sua base moral para determinar se certa situação ou problema é certo/errado (Pelletier & Bligh, 2006). O código de ética é formalmente escrito sobre a declaração de um conjunto de normas e regras que regem as instituições, com base nos valores comportamentais que são esperados dos agentes (Pelletier & Bligh, 2006). Os códigos ou as normas informais são os valores, atitudes e comportamentos que os funcionários percebem, podendo ser consistentes ou inconsistentes com os códigos formais adotados. A prevalência de regras não escritas é fortemente associada a ignorar os escritos (Hodson, Martin, Lopez, & Roscigno (2012). Líderes proporcionam efeito positivo-negativo na tomada de decisão dos subordinados, a depender se ele é percebido como ético-confiável ou antiético-não confiável (Asencio, 2018; Bashir & Hassan, 2019; Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard *et al.*, 2002; Schwarz, 2001; Small & Lew, 2019). Subordinados relataram intenções de comportamento antiético ao perceberem seus supervisores envolvidos em comportamentos antiéticos (Jones & Kavanagh, 1996). Instituições cujos líderes conseguiram guiar sua equipe por uma atmosfera de justiça e confiança relataram desfechos organizacionais positivos - redução de turnover e absenteísmo, aumento da motivação e do compromisso (Korsgaard *et al.*, 2002). Nesse contexto, *a percepção da liderança ética se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional (H4)*.

A teoria da dissonância cognitiva fornece o argumento de que agentes com propensão maior para desengajar moralmente serão capazes de tomar decisões antiéticas mais facilmente (Festinger, 1957; Harmon-Jones, 2000; Moore, 2008). Os atos de corrupção são precedidos dessas decisões, nas quais os indivíduos promovem os próprios interesses, em detrimento do coletivo (Clinard & Quinney, 1973; Moore, 2008). Raciocínio moral elevado requer níveis de complexidade cognitiva e esforço mental no trato de dilemas que antecedem ações corruptas (Abraham, Suleeman, & Takwin, 2018). *O comportamento antiético se relaciona negativamente a cultura ética organizacional (H5)*.

Na área da corrupção pública, as autoridades têm o poder de interpretar leis gerais ou vagas e podem fazer isso em benefício próprio (Rabl & Kuhlmann, 2009). Incrementos na punição aumentam comportamentos cooperativos (Úbeda & Guzmán, 2010). A percepção equivocada do risco está entre os fatores determinantes no comportamento corrupto. O impacto preventivo de detecção e sanções diminuem à medida que os indivíduos cometem crimes. Não há relação entre a aversão ao risco com atividades corruptas, de modo que os agentes se utilizam da racionalização ao comparar os riscos de serem descobertos com as vantagens recebidas indevidamente (Donato, 2018). Regras e controles são importantes mecanismos formais de prevenção da corrupção (Frost & Tischer, 2014). O monitoramento

mostrou-se efetivo na redução do roubo e absenteísmo não justificado (Hertzberg, Liberti & Paravisini, 2010). Ações corruptas podem surgir se as regras forem incongruentes ou não houver empenho na aplicação ou falha no controle e monitoramento (Frost & Tischer, 2014). A busca por sensações, apetite por riscos, impulsividade e baixa autorregulação dominam os perfis dos criminosos (Nee, Button, Shepherd, Blackburn, & Leal, 2019). Nesse sentido, *a percepção de risco é mensurada segundo a percepção do controle e monitoramento exercido pela instituição (sanções) e se relaciona positivamente a cultura ética organizacional (H6)*.

Por fim, existe associação negativa entre pagamento de altos salários e corrupção (Kwon, 2014; Van Veldhuizen, 2013), de modo que os salários estão entre as medidas efetivas de combate à corrupção. Aumentos salariais reduzem a corrupção, mas se acompanhados de instrumentos de controle que possam avaliar e punir adequadamente ações corruptas (Di Tella & Schargrodsky, 2003). Os candidatos ao serviço público, bem como os que já trabalham, devem receber treinamento para promover o interesse público, restringindo seus próprios desejos – autobenefício (Segal, 2012). A efetiva motivação do agente não se dá somente pelo salário, como taxa fixa. É necessário que seja atrelado a medidas de desempenho (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). *A percepção positiva sobre os valores dos salários e benefícios recebidos pelos agentes interage confirmando a confiança na organização, dessa forma, se relaciona positivamente com a cultura ética organizacional (H7)*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a definição da relação entre as motivações intrínsecas com o desengajamento moral, foram propostas três hipóteses que representam três variáveis independentes (identidade moral, falta de autocontrole e culpabilidade), além da variável dependente (desengajamento moral). Em relação a outra variável dependente (cultura ética organizacional) foram propostas quatro hipóteses, representadas pelas variáveis independentes relativas às motivações extrínsecas (comportamento antiético, liderança ética, percepção do risco e percepção sobre salários e benefícios). Ademais, foram definidas duas variáveis de controle: o sexo dos respondentes e a esfera à qual pertence o órgão (federal ou estadual). Com base nas hipóteses, foi elaborado o modelo proposto conforme a Figura 1.

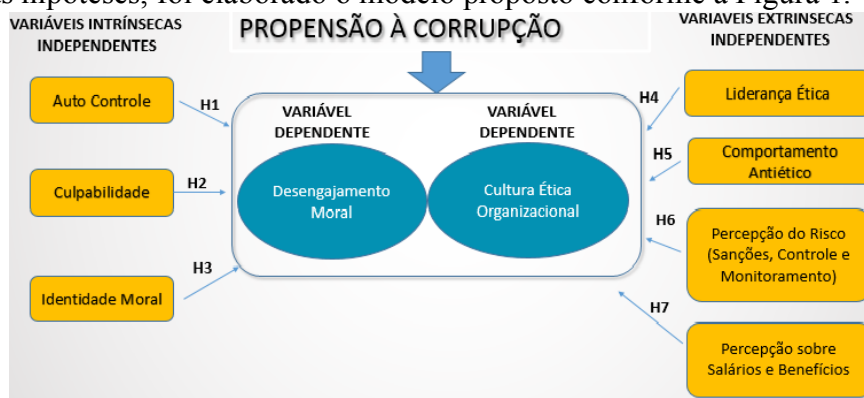


Figura 1. Modelo proposto de propensão à corrupção

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário autorespondido, distribuído impresso ou através de *link* de direcionamento para pesquisa (fonte primária de dados). No intuito de se mensurar as variáveis pesquisadas foram utilizadas nove escalas: para a identidade moral foi utilizada a escala de Resende e Porto (2017), com Alfa de Cronbach de 0,77; a falta de autocontrole foi mensurada pela escala de Gouveia, Santos, Guerra e Fonseca (2013), cujo Alfa foi de 0,80; para a variável dependente desengajamento moral foi utilizada a escala de Detert, Trevino e Sweitzer (2008), com Alfa de 0,68. A culpabilidade foi mensurada

pela escala de Aquino e Medeiros (2009), que apresentou Alfa de 0,68. Para as variáveis: percepção sobre liderança ética (Alfa de 0,90), comportamento antiético (Alfa de 0,55), e cultura ética organizacional (Alfa de 0,79) que foi a variável dependente, foram utilizadas as escalas de Pelletier e Bligh (2006). Por fim, a percepção sobre salários e benefícios (Alfa de 0,52) e percepção de risco (Alfa de 0,51) foram mensuradas por escalas desenvolvidas pelos autores em razão das especificidades das organizações, como formas de benefícios, mecanismos adotados de controle e responsabilidades inerentes aos servidores. Ambas escalas, contendo seis e onze questões, respectivamente, foram validadas de forma unifatorial pelo método dos componentes principais (MCP).

Os questionários foram aplicados em duas instituições públicas, sendo uma da esfera federal e outra de nível municipal, entre os meses de julho e setembro/2019 e contaram com 92 assertivas. Cummins e Gullone (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert (utilizadas nesta pesquisa) são confiabilidade, validade e sensibilidade. Devido à grande quantidade de assertivas, optou-se pela utilização da escala Likert de 5 pontos, que possui consistência interna de validação satisfatória, próxima à de 7 pontos (Hair, 2005). As unidades participantes possuem em torno de 660 servidores. A amostra final foi composta por 174 servidores públicos, sendo 102 de nível federal e 72 de nível municipal. Como a pesquisa é quantitativa, optou-se pela utilização, para análise, do instrumento de regressão linear múltipla, no qual são observadas as inter-relações entre duas ou mais variáveis independentes e dependentes, possibilitando comparações nos fenômenos observados. Para o tratamento dos dados (correlação e regressão) optou-se pela utilização do software *SPSS Statistics*, v.25.

4 RESULTADOS

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

Tabela 1. Motivações Intrínsecas

Variáveis	Média	SD	1	2	3	4	5
1 Gênero	0,51	0,50					
2 Esfera (tipo)	0,60	0,49	,291**				
3 Identidade moral	3,64	0,55	-0,07	-0,01			
4 Falta de autocontrole	2,33	0,54	-0,11	-0,08	-0,12		
5 Culpabilidade	3,10	0,82	-0,13	-,154*	0,08	,310**	
6 Desengajamento moral	1,69	0,39	0,01	-,163*	-,208**	,478**	0,10

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Nota: Correlações significantes ao nível de: ** 0.01; * 0.05.

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

Tabela 2. Motivações Extrínsecas

Variáveis	Média	SD	1	2	3	4	5	6
1 Gênero	0,51	0,50						
2 Esfera (tipo)	0,60	0,49	,291**					
3 Comportamento antiético	3,11	0,91	-,262**	-,206**				
4 Liderança ética	3,70	0,66	0,05	-,304**	-0,12			
5 Percepção de risco	3,32	0,58	0,02	-0,02	-0,08	,288**		
6 Percepção de salários e benefícios	2,90	0,85	,205**	-0,04	-0,07	,349**	,264**	
7 Cultura ética organizacional	3,06	0,65	-0,01	0,02	-,259**	,388**	,422**	,281**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Nota: Correlações significantes ao nível de: ** 0.01; * 0.05.

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

Na Tabela 3 são apresentados 4 modelos gerados de regressão linear múltipla para a variável dependente desengajamento moral: o modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle; os modelos 2, 3 e 4 adicionam, separadamente, as variáveis independentes identidade moral, falta de autocontrole e culpabilidade. O modelo 5 contempla simultaneamente todas as variáveis pesquisadas para as motivações intrínsecas.

Tabela 3. Modelo de Regressão – Motivações Intrínsecas

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Gênero	0,065 (0,823)	0,050 (0,648)	0,109 (1,566)	0,073 (0,929)	0,094 (1,358)
Esfera (tipo)	-0,182* (-2,313)	-0,180* (-2,329)	-0,156* (-2,251)	-0,171* (-2,158)	-0,159* (-2,317)
Identidade moral		-0,206** (-2,780)			-0,144* (-2,170)
Falta de autocontrole			0,478** (7,161)		0,472** (6,745)
Culpabilidade				0,088 (1,152)	-0,042 (-0,592)
F	2,688	4,440**	19,417**	2,238	12,975**
R ²	0,03	0,07	0,26	0,04	0,28
R ² Ajustado	0,02	0,06	0,24	0,02	0,26

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Notas: VD: Desengajamento moral. * p < 0,05; ** p < 0,01. T-student entre parênteses. VIF = 1,149.

A Tabela 4 apresenta os modelos gerados para a variável dependente cultura ética organizacional: o modelo 01 inclui apenas as variáveis de controle; os modelos 2, 3, 4 e 5 adicionam, separadamente, as variáveis independentes comportamento ético, liderança ética, percepção de risco e percepção de salários e benefícios. O modelo 6 contempla simultaneamente todas as variáveis pesquisadas para as motivações extrínsecas.

Tabela 4. Modelo de Regressão – Motivações Extrínsecas

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Gênero	-0,016 (-0,199)	-0,078 (-0,991)	-0,082 (-1,122)	-0,029 (-0,403)	-0,087 (-1,107)	-0,141* (-2,025)
Esfera (tipo)	0,027 (0,335)	-0,013 (-0,168)	0,182* (2,365)	0,038 (0,527)	0,059 (0,764)	0,115 (1,595)
Comportamento antiético		-0,282** (-3,657)				-0,207** (-3,061)
Liderança ética			0,447** (6,064)			0,276** (3,711)
Percepção de risco				0,423** (6,085)		0,298** (4,395)
Percepção de salários e benefícios					0,301** (3,995)	0,124 (1,762)
F	0,062	4,492**	12,309**	12,393**	5,364**	13,399**
R ²	0,01	0,07	0,18	0,18	0,09	0,32
R ² Ajustado	0,01	0,06	0,16	0,16	0,07	0,30

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Notas: VD: Cultura ética organizacional. * p < 0,05; ** p < 0,01. T-student entre parênteses. VIF = 1,369.

Em relação às Motivações Intrínsecas (Tabela 3), a identidade moral apresentou valor significativo de beta de -0,144 e a falta de autocontrole apresentou beta de 0,472, enquanto a variável culpabilidade não apresentou valor beta significativo em relação à variável dependente. O valor apurado do R^2 ajustado foi de 0,26, o que significa que as variáveis analisadas explicam a variável dependente em 26%, o que, de acordo com Cohen (1988), classifica as variáveis como de impacto médio a forte.

Nos modelos para as Motivações Extrínsecas (Tabela 4), o comportamento antiético apresentou beta de -0,207 em relação à cultura ética organizacional. A liderança ética, por sua vez, apresentou beta de 0,276. A percepção de risco apresentou o maior valor de beta (0,298) e a variável percepção de salários e benefícios, apesar de apresentar beta significativo de 0,301 isoladamente no modelo 5 não obteve beta significativo no modelo 06, que é o que apresenta maior valor explicativo de todas as variáveis analisadas. O R^2 ajustado desse modelo foi de 0,30, significando que as variáveis representativas das motivações extrínsecas explicam a cultura ética organizacional em 30%, indicando poder explicativo entre médio e forte (Cohen, 1988).

5 DISCUSSÃO

Foram levantadas sete hipóteses para testar a relação entre as variáveis representativas das motivações intrínsecas e extrínsecas. Primeiramente foram analisadas as três hipóteses referentes às motivações intrínsecas e na sequência as hipóteses das motivações extrínsecas.

H1. Falta de Autocontrole. A falta de autocontrole tem sido apontada como causa preditora de comportamentos criminais. O criminoso com baixo controle sobre as próprias atitudes costuma focar no benefício imediato gerado pelo cometimento do ato criminal dando menor importância às consequências futuras de suas ações (Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer, & Ariely, 2009). Toda ação criminal é, antes de tudo, imoral e antiética, pois fere de alguma forma os princípios basilares sobre os quais se sustenta culturalmente determinada nação. A H1 testou a associação positiva da falta de autocontrole do indivíduo com o desengajamento moral, confirmando a hipótese levantada.

H2. Culpabilidade. Os indivíduos com alta propensão à culpa experimentam uma alta dissonância cognitiva no cometimento de ato ilegal ou imoral. Ou seja, gera-se um conflito interno maior no processo de tomada de decisão entre o que é o certo ao se fazer e o que é o errado, mas gera um benefício imediato. Indivíduos com alta propensão à culpa tendem a valorizar traços morais e éticos (Köbis *et al.*, 2016; Baumeister, Heatherton & Tice, 1994; Posner & Rasmusen, 1999). A H2 testou a relação negativa entre a culpabilidade e o desengajamento moral, porém não foi possível a confirmação, sendo portanto, rejeitada.

H3. Identidade Moral. A identidade moral direciona as cognições ao processo de autorregulação, moderando a censura e o comportamento utilizados no seu processo de tomada de decisão (Moore, 2008). Como uma maior identidade moral fortalece processos de modulação de decisões mais sensatas, a H3 relacionou negativamente a identidade moral com o desengajamento moral. A pesquisa comprovou a significância da associação entre as variáveis observadas, confirmando a H3.

H4. Percepção sobre Liderança Ética. Empresas que praticam atos antiéticos na busca por superar concorrentes, possivelmente não reemprenderão o subordinado que assim agir. De outra forma, empresas com alto empenho ético não admitem desvios de seus funcionários, independentemente do benefício gerado em determinada negociação (Asencio, 2018; Bashir & Hassan, 2019; Jones & Kavanagh, 1996; Korsgaard *et al.*, 2002; Schwarz, 2001; Small & Lew, 2019). Nesse sentido, uma alta percepção sobre a liderança ética, por parte dos subordinados, deveria aumentar a cultura ética organizacional e essa foi a hipótese levantada (H4) e confirmada pela pesquisa.

H5. *Comportamento Antiético.* Pessoas com maior propensão para desengajar moralmente serão capazes de tomar decisões antiéticas mais facilmente e, nesse caso, a recíproca é verdadeira, de forma que costumam ocorrer simultaneamente quando está em curso uma ação criminosa (Abraham, Suleeman, & Takwin, 2018; Festinger, 1957; Harmon-Jones, 2000; Moore, 2008). A H5 levantada e confirmada foi a de que o comportamento antiético percebido pelos respondentes deve refletir de modo a reduzir a cultura ética organizacional.

H6. *Percepção de Risco.* A maior parte dos estudos que buscam criar mecanismos de combate à corrupção focam na criação de controles, monitoramento e punições como principais medidas. Incrementos na punição geram aumento nos comportamentos cooperativos nas pessoas e são, portanto, os mais importantes mecanismos formais de prevenção à corrupção (Frost & Tischer, 2014). A H6 analisada foi a de que um aumento na percepção de risco tende a influenciar positivamente na cultura ética organizacional, o que foi confirmado pela pesquisa.

H7. *Percepção sobre Salários e Benefícios.* É quase unânime nos estudos a afirmação de que o aumento de salários e benefícios reduz (mas não acaba!) com a corrupção (Kwon, 2014; Van Veldhuizen, 2013). Medidas de aumentos salariais devem ser acompanhadas de forte controle e monitoramento, bem como de política de atração de servidores com perfis de grande diversidade (Di Tella & Schargrodsky, 2003; Dahlström, Lapuente, & Teorell, 2012). Visto isso, a H7 proposta foi de que a percepção positiva sobre salários e benefícios aumenta a confiança do servidor na organização de modo a influenciar positivamente a cultura ética organizacional. Porém, a pesquisa não encontrou significância entre essas variáveis, de modo que a H7 foi rejeitada.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo verificar a relação das motivações intrínsecas (fatores cognitivos e intrapessoal) e extrínsecas (fatores não cognitivos e externos) com o processo de tomada de decisão corrupta pelos agentes públicos, tendo por foco o desengajamento moral e a cultura ética organizacional. Grande parte dos trabalhos utilizados na pesquisa tratavam da associação isolada de variáveis na identificação de comportamentos corruptos. A pesquisa preenche lacuna existente, observando simultaneamente variáveis que já haviam sido estudadas separadamente, além de associá-las com a propensão à corrupção. As hipóteses foram levantadas à luz da literatura e, das sete, seis foram confirmadas.

Como principais limitações os respondentes não foram divididos entre agentes públicos da esfera federal que possuem estabilidade no cargo (demissão somente em circunstâncias específicas definidas em lei) e aqueles da esfera municipal que não possuem estabilidade (sujeitos à vontade da chefia imediata). Dessa forma, é possível que alguns respondentes possam ter evitado determinadas questões com receio de repreensão. Futuras pesquisas sobre corrupção podem explorar o impacto da estabilidade no cargo. Novas pesquisas também podem aprofundar na investigação da variável percepção sobre salários, já que, a escala utilizada apresentou baixo valor de Alfa de Cronbach, sendo que os resultados sugerem que essa variável atua diretamente sobre as variáveis - percepção de liderança e risco - e não sobre a variável dependente que fora testada nesta pesquisa.

As contribuições do estudo se referem à identificação de associação significativa entre alguns aspectos comportamentais e do ambiente com a propensão à corrupção. A partir destes indicativos, tanto os órgãos públicos como demais organizações podem aprofundar no conhecimento destas variáveis para: desenvolver treinamentos da cognição sobretudo em relação ao fortalecimento da identidade moral e do autocontrole; realocar servidores com alta propensão a comportamentos desviantes em setores de baixo risco; selecionar de maneira

mais criteriosa as chefias; rever a política de salários e benefícios; melhorar os controles dos processos o monitoramento das ações com auditorias internas mais frequentes; criar sistemática eficiente de sanções e, constantemente, estimular efetivamente o comportamento ético em todos os níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS

- Abraham, J., Suleeman, J., & Takwin, B. (2018). The psychology of corruption: The role of the counterfeit self, entity self-theory, and outcome-based ethical mindset. *Journal of Psychological & Educational Research*, 26(2), 7-32.
- Agbo, A., & Iwundu, E. (2015). Corruption as a propensity: Personality and motivational determinants among nigerians. *The Journal of Psychology*, 150(4), 502-526.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Lim, V., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 123-141.
- Asencio, H. (2018). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: a field research study. *Public Integrity*, 21(3), 263-285.
- Azpitarte, F. (2011). Can corruption constrain the size of governments? *European Journal of Law & Economics*, 32(1), 1-14.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31, 101-119.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2019). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0)1-18.
- Baumeister, R., Heatherton, T., & Tice, D. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2012). Guilt proneness and moral character. *Current Directions in Psychological Science*, 21, 355-359.
- 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*. Singapore.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65, 656-668.
- Den Nieuwenboer, N. A., & Kaptein, M. (2008). Spiraling down into corruption: A dynamic analysis of the social identity processes that cause corruption in organizations to grow. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 133-146.
- Detert, J., Treviño, L., & Sweitzer, V. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374.
- 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*, XLVI, 269-292.
- Dimant, E., & Schulte, T. (2016) The nature of corruption: an interdisciplinary perspective. *Special Issue of the German Law Journal*, 17(1), 54-72.
- Donato, L. (2018). Behavioural research and corruption: A new promise for governments? *European Law Journal*, 24, 510-516.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Frost, J., & Tischer, S. (2014). Unmasking collective corruption: the dynamics of corrupt routines. *European Management Review*, 11, 191-207.
- Fujiwara, T., & Wantchekon, L. (2013). Can informed public deliberation overcome clientalism? Experimental evidence from Benin. *American Economic Journal Applied Economics*, 5, 241-255.
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 191-203.
- Gouveia, V., Santos, W., Guerra, V., Fonseca, P., & Gouveia, R. (2013). Escala de Autocontrole: adaptação brasileira e evidências de validade de construto. *Avaliação Psicológica*, 12(3), 379-386.
- Haidt, J., & Joseph, C. (2008). *The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hair J., (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Bookman.
- Hakimi, A., & Hamdi, H. (2015). Does corruption limit fdi and economic growth? evidence from mena countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 550-571.

- Harmon-Jones, E. (2000). An update on cognitive dissonance theory, with a focus on the self. *Psychological Perspectives on Self and Identity*, 119–144.
- Hertzberg, A., Liberti, J., & Paravisini, D. (2010). Information and incentives inside the firm: Evidence from loan officer rotation. *The Journal of Finance*, 65, 795–828.
- Hodson, R., Martin, W., Lopez, S. H., & Roscigno, V. J. (2012). Rules don't apply: Kafka's insights on bureaucracy. *Organization*, 20, 256–278.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*, 8(2), 312–319.
- Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. *Journal of Pub. Adm. Res. and Theory*, 24, 765–794.
- 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*. Vol. 45, 594–597.
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129–139.
- Muraven, M., Pogarsky, G., & Shmueli, D. (2006). Self-control depletion and the general theory of crime. *Journal of Quantitative Criminology*, 22, 263–277.
- Murdock, T., & Anderman, E. (2006). Motivational perspectives on student cheating: Toward an integrated model of academic dishonesty. *Educational Psychologist*, 41, 129–145.
- Navot, D., Reingewertz, Y., & Cohen, N. (2016). Speed or greed? high wages and corruption among public servants. *Administration & Society*, 1–22.
- Nee, C., Button, M., Shepherd, D., Blackburn, D., & Leal, S. (2019). The psychology of the corrupt: some preliminary findings. *Journal of Financial Crime*, 26(2), 488–495.
- 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.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681–690.
- Pinter, B., Insko, C. A., Wildschut, T., Kirchner, J. L., Montoya, R. M., & Wolf, S. T. (2007). Reduction of interindividual-intergroup discontinuity: The role of leader accountability and proneness to guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 250–265.
- Pinto, C. (2011). *A banalidade da corrupção*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Posner, R., & Rasmusen, E. (1999). Creating and enforcing norms, with special reference to sanctions. *International Review of Law and Economics*, 19, 369–382.
- Resende, M., & Porto, J. (2017). Escala de Identidade Moral: Evidências de Validade para o Contexto Brasileiro. *Psico-USF*, 22(1), 75–85.
- Schwarz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262.
- Segal, L. (2012). Instilling stewardship to address the integrity/efficiency dilemma. *Administration & Society*, 44, 825–852.
- Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-Meyer, Y. (2012). Honesty requires time (and lack of justifications). *Psychological Science*, 23, 1264–1270.
- Small, C., & Lew, C. (2019). Mindfulness, moral reasoning and responsibility: Towards virtue in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04272-y>
- Stuewig, J., & McCloskey, L. A. (2005). The relation of child maltreatment to shame and guilt among adolescents. *Psychological routes to depression and delinquency. Child Maltreatment*, 10, 324–336.
- Sundström, A. (2019). Why do people pay bribes? a survey experiment with resource users. *Social Science Quarterly*, 100(3), 725–735.
- Tavits, M. (2010). Why do people engage in corruption? The case of Estonia. *Social Forces*, 88(3), 1257–1279.
- Transparência Internacional. (2018). *Índice de Percepção da Corrupção 2018*. Acesso em: 26 de novembro de 2019. Disponível em: <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>
- Úbeda, F., & Guzmán, E. A. D. (2010). Power and corruption. *Evolution*, 65(4), 1127–1139.
- Van Veldhuizen, R. (2013). The influence of wages on public officials' corruptibility: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*, 39, 341–356.