UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO SERVIÇO PÚBLICO: GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E OS PARES

RENAN DOS SANTOS DIAS

DOURADOS – MS
2026

RENAN DOS SANTOS DIAS

LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO SERVIÇO PÚBLICO: GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E OS PARES

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.

Coorientador: Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra.

DOURADOS – MS
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

D5411 Dias, Renan Dos Santos

LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO SERVIÇO PÚBLICO: GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E OS PARES [recurso eletrônico] / Renan Dos Santos Dias. -- 2026.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.

Coorientador: Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2026.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em: https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio

1. liderança ética. 2. integridade administrativa. 3. comportamento desviante no trabalho. 4. gestão de riscos éticos. 5. aprendizagem social. I. Corrêa, Prof. Dr. Alexandre De Souza. II. Cintra, Prof. Dr. Renato Fabiano. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Coordenadoria de Pós-Graduação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR RENAN DOS SANTOS DIAS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos onze dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e seis, às treze horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO SERVIÇO PÚBLICO: GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E OS PARES"**, apresentada pela pessoa mestranda Renan dos Santos Dias, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra/UFGD (presidente/coorientador), Prof. Dr. Darly Fernando Andrade/UFU (membro titular interno), Prof.ª. Dr.ª Greici Sarturi/UFSM (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à pessoa candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a pessoa candidata ter apresentado a sua Dissertação, os membros da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo a pessoa candidata obtido APROVAÇÃO. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 11 de setembro de 2026.

gov.br Documento assinado digitalmente
RENATO FABIANO CINTRA
Data: 14/09/2026 10:22:13 -0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra
Presidente/coorientador

gov.br Documento assinado digitalmente
DARLY FERNANDO ANDRADE
Data: 14/09/2026 10:20:49 -0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Darly Fernando Andrade
Membro Titular Interno

gov.br Documento assinado digitalmente
GREICI SARTURI
Data: 14/09/2026 10:20:49 -0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª. Dr.ª Greici Sarturi
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPG)

ATA HOMOLOGADA PELA PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFGD
PROPG/UFGD

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores e orientadores por todo o apoio e paciência ao longo dessa jornada; aos amigos do trabalho pela colaboração e por ter suprido minhas ausências nos momentos em que precisei estar presente nas aulas; à minha família pelo suporte ao longo da minha trajetória acadêmica; à minha companheira por compreender as minhas necessidades e permitir que eu pudesse me dedicar aos estudos enquanto ela incansavelmente cuidava de nossa filha e de nossa casa nas minhas ausências; e, especialmente, à minha filha, que ao longo dessa jornada do mestrado, desde as suas primeiras palavras e primeiros passos, me ensinou sobre o amor e me deu forças para seguir em frente.

RESUMO

Esta dissertação investiga fatores associados à preservação da integridade administrativa sob a perspectiva da gestão de riscos éticos, examinando as relações entre liderança ética, comportamento antiético observado entre colegas, comportamentos desviantes no trabalho, empoderamento psicológico e percepção de suporte organizacional. O estudo fundamenta-se principalmente na Teoria da Aprendizagem Social e na abordagem de gestão de riscos éticos, complementadas pelas perspectivas do Empoderamento Psicológico e do Suporte Organizacional. Foi realizada pesquisa quantitativa, transversal e explicativa-correlacional com 430 servidores da Polícia Federal brasileira, mediante aplicação de questionário eletrônico com escalas previamente validadas na literatura. Os dados foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), contemplando relações diretas, mediação e moderação, além do controle do viés de desejabilidade social e da avaliação da capacidade preditiva do modelo. Os resultados não evidenciaram efeitos diretos significativos da liderança ética sobre os comportamentos desviantes organizacionais e interpessoais. Entretanto, identificou-se efeito indireto significativo, no qual a liderança ética esteve associada à redução do comportamento antiético observado entre colegas, que, por sua vez, esteve associado a maiores níveis de desvio organizacional e interpessoal. O empoderamento psicológico apresentou associação direta com menor desvio organizacional, enquanto a percepção de suporte organizacional fortaleceu a associação negativa entre liderança ética e esse tipo de desvio. Os achados evidenciam que a preservação da integridade não depende exclusivamente da atuação individual e direta das lideranças, mas resulta da interação entre influências verticais, comportamentos dos pares, recursos individuais e condições organizacionais. Como contribuição aplicada, os resultados fundamentaram a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico "Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade"**,** destinado a apoiar gestores públicos na prevenção de riscos comportamentais e no fortalecimento da integridade organizacional.

Palavras-chave: liderança ética; integridade administrativa; comportamento desviante no trabalho; gestão de riscos éticos; aprendizagem social.

ABSTRACT

This dissertation investigates factors associated with the preservation of administrative integrity from the perspective of ethical risk management, examining the relationships among ethical leadership, observed unethical behavior among coworkers, workplace deviance, psychological empowerment, and perceived organizational support. The study is primarily grounded in Social Learning Theory and the ethical risk management approach, complemented by the perspectives of Psychological Empowerment and Organizational Support. A quantitative, cross-sectional, explanatory-correlational study was conducted with 430 public servants of the Brazilian Federal Police through an electronic questionnaire using scales previously validated in the literature. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), encompassing direct relationships, mediation, and moderation, as well as control for social desirability bias and assessment of the model's predictive ability. The results did not reveal significant direct effects of ethical leadership on organizational or interpersonal workplace deviance. However, a significant indirect effect was identified, whereby ethical leadership was associated with lower levels of observed unethical behavior among coworkers, which, in turn, was associated with higher levels of organizational and interpersonal deviance. Psychological empowerment showed a direct association with lower organizational deviance, while perceived organizational support strengthened the negative association between ethical leadership and this type of deviance. The findings indicate that the preservation of integrity does not depend exclusively on the individual and direct actions of leaders, but rather results from the interaction among vertical influences, peer behavior, individual resources, and organizational conditions. As an applied contribution, the findings supported the development of the Technical and Technological Product "Ethical Leadership in Action: A Practical Guide to Behavioral Risk Management and Strengthening Integrity," designed to support public managers in preventing behavioral risks and strengthening organizational integrity.

Keywords: ethical leadership; administrative integrity; workplace deviance; ethical risk management; social learning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do modelo conceitual.....23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Síntese das hipóteses da pesquisa 23
Quadro 2. Operacionalização dos construtos 26
Quadro 3. Diagnóstico situacional e linha de intervenção 47
Quadro 4. Evidências e intervenção 50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Caracterização sociodemográfica e funcional da amostra (n = 430) 33
Tabela 2. Estatísticas descritivas dos construtos 34
Tabela 3 Médias dos principais construtos segundo características da amostra..... 35
Tabela 4. Confiabilidade e validade convergente 37
Tabela 5. Teste das relações estruturais e das hipóteses 40
Tabela 6. Efeito condicional de LE sobre CDT-O segundo o nível de PSO 43
Tabela 7. Resultados do PLSpredict 45
Tabela 8. CVPAT no nível dos construtos 45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE – Variância Média Extraída
CAAE – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAO – Comportamento Antiético Observado
CDT – Comportamento Desviante no Trabalho
CDT-I – Comportamento Desviante Interpessoal
CDT-O – Comportamento Desviante Organizacional
CEP/UFGD – Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados
CVPAT – Cross-Validated Predictive Ability Test
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
DP – Desvio-padrão
ELS – Ethical Leadership Scale
EP – Empoderamento Psicológico
HI95 – Limite superior do intervalo bootstrap de 95%
HTMT – Heterotrait-Monotrait Ratio
IA – Indicator Average (média dos indicadores; benchmark ingênuo)
IC – Intervalo de Confiança
LE – Liderança Ética
LM – Linear Model (modelo linear)
MAE – Mean Absolute Error
PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PSO – Percepção de Suporte Organizacional
PTT – Produto Técnico-Tecnológico
RMSE – Root Mean Square Error
RSD – Respostas Socialmente Desejáveis
SDRS-5 – Socially Desirable Response Set-5
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
SRMR – Standardized Root Mean Square Residual
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
VIF – Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEPÇÃO DAS HIPÓTESES 16
2.1 INTEGRIDADE ADMINISTRATIVA NA ÓTICA DA GESTÃO DE RISCOS ÉTICOS 16
2.2 COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO TRABALHO 17
2.3 LIDERANÇA ÉTICA E TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL 18
2.4 COMPORTAMENTO ANTIÉTICO OBSERVADO ENTRE COLEGAS E O MECANISMO DE MEDIAÇÃO 19
2.5 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO COMO RECURSO INDIVIDUAL 20
2.6 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÃO CONTEXTUAL 22
2.7 MODELO CONCEITUAL E SÍNTESE DAS HIPÓTESES 22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 24
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA, POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS 24
3.3 ASPECTOS ÉTICOS E PROTEÇÃO DOS PARTICIPANTES 25
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS 26
3.5 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL 28
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS 28
3.7 AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE PREDITIVA FORA DA AMOSTRA 30
3.8 CONTROLE DE VIESES E CAUTELAS METODOLÓGICAS 31
3.9 ASPECTOS ÉTICOS NO USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL 31
4 RESULTADOS, DISCUSSÃO E ANÁLISE SITUACIONAL 33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS 33
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO 37
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL 39
4.4 LIDERANÇA ÉTICA, COMPORTAMENTO DOS PARES E A MEDIAÇÃO 40
4.5 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO: EFEITO DIRETO NO DESVIO ORGANIZACIONAL 41
4.6 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÃO PARA A EFETIVIDADE DA LIDERANÇA ÉTICA 43
4.7 O CONTROLE DO VIÉS DE DESEJABILIDADE SOCIAL 44
4.8 CAPACIDADE PREDITIVA FORA DA AMOSTRA 44

4.9 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS 46
4.10 ANÁLISE SITUACIONAL E PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO 47
5 SEÇÃO PROPOSITIVA: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 49
5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E LINHA DE INTERVENÇÃO 49
5.2 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO PROPOSTO 50
5.3 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA 51
5.4 CONTRIBUIÇÕES, ATRIBUTOS E LIMITAÇÕES DO PTT 51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
REFERÊNCIAS 56
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 60
APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) 63
APÊNDICE C – PROPOSTA CONTEXTUALIZADA DE PTT 64
ANEXO A– PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA 98

1 INTRODUÇÃO

A corrupção administrativa e demais espécies de condutas antiéticas no serviço público constituem problemas que produzem consequências políticas, econômicas e sociais relevantes, afetando a legitimidade institucional e a confiança (Kliushyn et al., 2024; Ceschel; Hinna; Homberg, 2022). Nesse contexto, as estratégias de combate à corrupção têm avançado de uma abordagem centrada em regulação, fiscalização e na responsabilização para mecanismos preventivos de avaliação e gestão de riscos, nos quais os órgãos assumem papel ativo na identificação e mitigação de condições aderentes a comportamentos inadequados (Van Wart, 2013).

Boisvert (2018) estrutura os riscos éticos em três dimensões interdependentes: comportamentos desviantes, fatores de risco e estratégias de mitigação. Essa perspectiva permite compreender os comportamentos inadequados não apenas como episódios isolados, mas como fenômenos relacionados a condições individuais, sociais, gerenciais e organizacionais. Entre esses fatores, a liderança ocupa posição relevante, uma vez que formas antiéticas de liderança estão associadas a comportamentos desviantes e ao comprometimento de valores institucionais (Belle; Cantarelli, 2017; Carlos; Ribeiro; Cintra, 2020; Weissmüller; Zuber, 2023), enquanto a liderança ética (LE) favorece padrões de justiça, integridade e comportamento ético (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Brown; Treviño, 2006).

A Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986) fundamenta essa relação ao considerar os líderes como modelos comportamentais. Sua influência ocorre não apenas pela conduta pessoal, mas também pela comunicação de padrões, tomada de decisões, reforço de comportamentos adequados e responsabilização diante de violações (Brown; Treviño; Harrison, 2005). Entretanto, a influência social também decorre dos pares, cujos comportamentos podem sinalizar quais práticas são efetivamente aceitas no ambiente organizacional. A percepção de que condutas inadequadas são frequentes pode favorecer a normalização de comportamentos incompatíveis com as normas formais, especialmente quando existe discrepância entre o prescrito e o observado (Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997; Schuster et al., 2024).

Essa perspectiva amplia a compreensão da integridade como fenômeno social, pois a divergência persistente entre normas formais e comportamentos observados pode favorecer racionalizações e processos de normalização (Bandura, 1986; Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997). Além das influências sociais, fatores individuais e organizacionais podem condicionar as respostas dos servidores. Nesse sentido, o Empoderamento Psicológico (EP) e a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) são incorporados ao modelo como fatores potencialmente relevantes (Spreitzer, 1995; Eisenberger et al., 1986). O EP relaciona-se às

percepções de significado, competência, autodeterminação e impacto no trabalho (Spreitzer, 1995), apresentando associações com comprometimento, desempenho e proatividade (Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024; Qing et al., 2020). A PSO, por sua vez, corresponde à percepção de que a organização valoriza a contribuição do trabalhador e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986), podendo influenciar suas respostas às práticas de liderança (Rhoades; Eisenberger, 2002).

Apesar dos avanços na literatura sobre LE, comportamentos desviantes, ambiente ético e fatores individuais e organizacionais, ainda são limitados os estudos que integram essas dimensões em um mesmo modelo, especialmente com mecanismos mediadores e moderadores capazes de explicar como as influências do ambiente se relacionam ao comportamento individual (Weissmüller; Zuber, 2023; Bennett et al., 2024). Essa lacuna é relevante à gestão, pois identificar associações entre fatores e comportamentos é insuficiente sem compreender os mecanismos pelos quais essas relações ocorrem e os elementos sobre os quais podem atuar.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a liderança ética se relaciona aos comportamentos desviantes de servidores públicos e qual o papel do comportamento antiético observado entre colegas, do empoderamento psicológico e da percepção de suporte organizacional nessa relação? O estudo investiga esses fatores no contexto da Polícia Federal brasileira, organização de abrangência nacional caracterizada pelo exercício de autoridade estatal, tratamento de informações sensíveis, utilização de recursos públicos e elevada responsabilidade institucional.

O objetivo geral da pesquisa, portanto, consiste em investigar fatores capazes de contribuir para estratégias de preservação da integridade administrativa, com foco na gestão de riscos comportamentais. Ademais, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) examinar a associação entre LE e comportamentos desviantes dirigidos à organização e aos indivíduos (CDT-O e CDT-I); (b) analisar o CAO entre colegas como possível mediador da relação entre LE e CDT-O/CDT-I; (c) avaliar o efeito do EP sobre as relações entre LE, comportamento dos pares e CDT; (d) analisar o papel da PSO na relação entre LE e CDT; e (e) transformar as evidências produzidas em proposições aplicáveis à gestão preventiva da integridade.

A pesquisa justifica-se teoricamente pela necessidade de compreender de forma integrada as relações entre liderança, comportamento dos pares, recursos individuais e condições organizacionais, incorporando o CAO como possível mecanismo mediador e EP e PSO como fatores condicionantes. Metodologicamente, distingue comportamentos desviantes dirigidos à organização daqueles dirigidos a outras pessoas, preservando a estrutura conceitual

de Bennett e Robinson (2000), e utiliza Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) para estimar relações diretas, indiretas e condicionais e avaliar a capacidade preditiva do modelo (Hair et al., 2022).

Do ponto de vista gerencial, os resultados poderão subsidiar estratégias de integridade que ultrapassem a repressão posterior às irregularidades, apoiando ações relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, comunicação de padrões, ambiente das equipes, condições de trabalho e diagnóstico de riscos. A relevância social e institucional decorre do potencial dos comportamentos inadequados de afetar o funcionamento das organizações, sua legitimidade e a confiança da sociedade (Ceschel; Hinna; Homberg, 2022; Weissmüller; Zuber, 2023). Coerentemente com a natureza profissional do PROFIAP, os resultados serão convertidos no Produto Técnico-Tecnológico "Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade", destinado a aproximar as evidências da pesquisa das práticas de liderança e gestão.

Por fim, além desta Introdução, a dissertação está organizada em cinco capítulos. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico e o desenvolvimento das hipóteses; o Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos; o Capítulo 4 apresenta e discute os resultados empíricos e a análise situacional; o Capítulo 5 apresenta a seção propositiva e o produto técnico-tecnológico; e o Capítulo 6 reúne as considerações finais, contribuições e limitações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEPÇÃO DAS HIPÓTESES

A integridade administrativa ultrapassa a conformidade formal com leis, regulamentos e códigos de conduta, sendo também influenciada por fatores individuais, sociais, gerenciais e organizacionais que podem incentivar, tolerar, normalizar ou desestimular comportamentos inadequados (Boisvert, 2018). Nessa perspectiva, esta dissertação adota a gestão de riscos éticos como eixo integrador, articulando comportamentos desviantes, fatores que condicionam sua ocorrência e mecanismos de prevenção e mitigação. O modelo reúne Liderança Ética (LE), Comportamento Antiético Observado (CAO), Comportamento Desviante no Trabalho (CDT), Empoderamento Psicológico (EP) e Percepção de Suporte Organizacional (PSO), baseado sobretudo na Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986) e, complementarmente, na teoria do empoderamento psicológico (Spreitzer, 1995), na Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986) e na Teoria da Troca Social (Blau, 1964). Esse arcabouço permite analisar como a liderança e o comportamento dos pares se relacionam aos desvios no trabalho e como recursos individuais e condições organizacionais podem influenciar essas relações.

2.1 INTEGRIDADE ADMINISTRATIVA NA ÓTICA DA GESTÃO DE RISCOS ÉTICOS

As estratégias contemporâneas de promoção da integridade pública vêm incorporando uma lógica preventiva, deslocando a atuação institucional de uma abordagem reativa, centrada na investigação e responsabilização, para a identificação prévia de circunstâncias que favorecem comportamentos desviantes e a atuação sobre suas causas (Boisvert, 2018; Ceschel; Hinna; Homberg, 2022). Essa perspectiva não substitui mecanismos de controle, auditoria e responsabilização, mas os complementa mediante a identificação de vulnerabilidades comportamentais e organizacionais (Boisvert, 2018; Van Wart, 2013).

Nesse contexto, Boisvert (2018) estrutura os riscos éticos em três dimensões interdependentes: comportamentos desviantes, fatores de risco e estratégias de mitigação. Os primeiros correspondem às transgressões presentes no cotidiano organizacional, cuja repetição pode favorecer processos de normalização; os fatores de risco compreendem condições individuais, estruturais, culturais e gerenciais que podem aumentar a probabilidade dessas condutas, como centralização excessiva, fragilidade de controles, comunicação inadequada e culturas permissivas; e as estratégias de mitigação envolvem ações como revisão de processos, gestão de pessoas, fortalecimento normativo, comunicação, responsabilização e desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade (Boisvert, 2018).

Essa estrutura aproxima a literatura de comportamento organizacional da gestão pública e fundamenta o modelo desta dissertação, no qual CDT-O e CDT-I representam manifestações

comportamentais relacionadas à integridade; liderança ética e comportamento antiético observado constituem elementos do ambiente social; EP representa um recurso individual; e PSO, uma condição organizacional. A análise dessas relações permite compreender não apenas os comportamentos desviantes, mas as condições sociais e organizacionais a eles associadas (Boisvert, 2018; Bennett et al., 2024).

Ressalta-se que os comportamentos investigados possuem natureza comportamental, e não jurídica, não correspondendo necessariamente a crimes, atos de improbidade ou infrações disciplinares, embora determinada conduta possa também configurar violação normativa (Bennett; Robinson, 2000). Assim, a pesquisa não pretende diagnosticar irregularidades na organização investigada, mas analisar relações entre condições potencialmente administráveis e comportamentos associados à integridade, inclusive aqueles que, embora de menor gravidade isoladamente, podem sinalizar vulnerabilidades quando recorrentes (Boisvert, 2018).

2.2 COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO TRABALHO

Bennett e Robinson (2000) definem o comportamento desviante no trabalho (*workplace deviance*) como uma conduta voluntária que viola normas organizacionais significativas e ameaça o bem-estar da organização, de seus membros ou de ambos. A voluntariedade distingue o desvio de incapacidade, acidentes ou desempenho insatisfatório involuntário. As normas violadas podem ser formais ou informais, abrangendo regulamentos, procedimentos, costumes e expectativas de convivência organizacional (Bennett; Robinson, 2000). Além disso, a manifestação dos desvios pode variar conforme oportunidades, restrições ambientais, risco de detecção, custos e disponibilidade (Bennett et al., 2024; Robinson; Bennett, 2024).

A literatura distingue os comportamentos desviantes segundo o alvo da transgressão (Bennett; Robinson, 2000). O desvio organizacional (CDT-O) compreende condutas dirigidas à organização, seus recursos, regras ou funcionamento, enquanto o desvio interpessoal (CDT-I) envolve comportamentos dirigidos a outras pessoas no ambiente de trabalho. Embora relacionados, esses tipos de desvio podem produzir consequências distintas: o primeiro afeta eficiência, recursos e funcionamento organizacional, enquanto o segundo pode comprometer cooperação, segurança psicológica e relações de trabalho, com possíveis repercussões sobre a capacidade institucional de produzir resultados públicos (Bennett; Robinson, 2000). Por essa razão, esta dissertação analisa CDT-O e CDT-I separadamente, permitindo verificar se os antecedentes investigados apresentam efeitos distintos conforme o alvo da conduta.

Essa perspectiva é compatível com a gestão de riscos éticos, pois evidencia que os comportamentos desviantes não dependem exclusivamente de características individuais.

Condições relacionadas à liderança, ao comportamento dos pares, à percepção de suporte organizacional e aos recursos psicológicos dos servidores também podem influenciar sua ocorrência, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada para sua prevenção.

2.3 LIDERANÇA ÉTICA E TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL

A liderança constitui importante fator associado ao comportamento ético, pois, ao definir prioridades, avaliar resultados, reconhecer desempenhos e aplicar consequências, o líder comunica continuamente quais comportamentos são considerados aceitáveis ou inadequados (Brown; Treviño, 2006; Belle; Cantarelli, 2017). Brown, Treviño e Harrison (2005) definem a LE como a demonstração de conduta normativamente adequada nas ações e relações interpessoais do líder, associada à promoção desse comportamento entre os seguidores por meio da comunicação, do reforço e da tomada de decisão. Logo, a LE ultrapassa atributos morais individuais e incorpora uma dimensão gerencial, pela qual valores éticos são transformados em padrões reconhecíveis no ambiente organizacional.

A Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986) fornece a principal base explicativa dessa relação, ao sustentar que os indivíduos aprendem pela observação de comportamentos e de suas consequências. No ambiente de trabalho, líderes constituem modelos particularmente relevantes por sua autoridade, visibilidade e capacidade de distribuir recursos, recompensas e sanções (Bandura, 1986; Brown; Treviño; Harrison, 2005). Dessa forma, a coerência entre discurso e prática da chefia pode reforçar padrões éticos, enquanto a tolerância a violações, a valorização exclusiva de resultados ou o tratamento inconsistente de situações semelhantes pode produzir sinais normativos contraditórios (Treviño; Hartman; Brown, 2000). A teoria permite compreender a influência horizontal dos colegas: o servidor observa simultaneamente o comportamento do líder, aquilo que ele tolera e as condutas dos pares, formando suas percepções a partir de modelos comportamentais que podem ser convergentes ou concorrentes (Bandura, 1986; Mayer et al., 2009).

A distinção proposta por Treviño, Hartman e Brown (2000) entre pessoa moral e gestor moral acrescenta importante nuance à compreensão da LE. A pessoa moral é percebida como honesta, justa, confiável e preocupada com os demais. Esses atributos são essenciais para conferir legitimidade à chefia e estabelecer sua reputação ética. Entretanto, possuir reputação de pessoa correta não significa necessariamente que o gestor esteja administrando ativamente a ética de sua equipe (Treviño; Hartman; Brown, 2000).

O gestor moral torna a ética explícita no exercício da liderança ao comunicar expectativas, atuar como modelo, considerar os meios empregados para alcançar resultados e

responder a violações de padrões relevantes (Treviño; Hartman; Brown, 2000). Assim, ser ético e gerir a ética constituem dimensões complementares: a primeira sustenta a credibilidade do líder, enquanto a segunda traduz valores em práticas capazes de orientar os demais (Treviño; Hartman; Brown, 2000; Brown; Treviño; Harrison, 2005). Nesse sentido, lideranças antiéticas podem legitimar práticas inadequadas e favorecer transgressões, enquanto a LE tende a fortalecer justiça, cultura e clareza normativa e a reduzir comportamentos antiéticos (Brown; Treviño, 2006; Van Gils et al., 2015; Al Halbusi et al., 2022; Manara et al., 2020). Entretanto, essa relação pode ser condicionada por fatores individuais e contextuais, não sendo determinística (Al Halbusi et al., 2022; Huhtala et al., 2013).

À luz da Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986), espera-se que a LE se associe negativamente ao comportamento desviante, pois chefias percebidas como éticas oferecem modelos positivos, tornam as expectativas normativas mais claras e vinculam consequências à observância ou violação dos padrões (Brown; Treviño; Harrison, 2005). Essa influência pode alcançar tanto comportamentos dirigidos à organização quanto aqueles dirigidos a outras pessoas, contribuindo para deslegitimar práticas como uso inadequado de recursos, descumprimento de regras, hostilidade e desrespeito nas relações de trabalho (Bennett; Robinson, 2000; Brown; Treviño; Harrison, 2005). Considerando as dimensões organizacional e interpessoal propostas por Bennett e Robinson (2000), a pesquisa formula: **H1a:** A LE associa-se negativamente aos comportamentos desviantes organizacionais; **H1b:** A LE associa-se negativamente aos comportamentos desviantes interpessoais. A expectativa desses efeitos diretos não esgota a influência da liderança, uma vez que a aprendizagem social também ocorre pela observação dos comportamentos dos pares, aspecto que fundamenta o mecanismo de mediação apresentado na seção seguinte.

2.4 COMPORTAMENTO ANTIÉTICO OBSERVADO ENTRE COLEGAS E O MECANISMO DE MEDIAÇÃO

As normas organizacionais são percebidas não apenas por documentos e orientações da chefia, mas também pelo comportamento cotidiano dos colegas (Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997). Nesse contexto, distinguem-se normas injuntivas, relacionadas ao que é aprovado ou esperado, e normas descritivas, referentes ao que os indivíduos efetivamente fazem. Assim, mesmo diante de regras formais que condenem determinada conduta, sua ocorrência frequente entre colegas pode sinalizar que ela é tolerada, comum ou de baixo risco (Treviño; Weaver, 2001; MacLean; Litzky; Holderness Jr., 2015). É nesse contexto que se insere o CAO, entendido nesta pesquisa como a percepção do participante sobre a frequência de comportamentos

inadequados entre colegas submetidos à mesma chefia. Diferentemente de clima ou cultura ética, o CAO concentra-se em comportamentos concretamente observados pelos servidores (Treviño; Weaver, 2001; Jones; Kavanagh, 1996).

À luz da Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986), propõe-se que a LE esteja negativamente associada ao CAO. A chefia influencia o ambiente por meio do próprio comportamento, da comunicação de prioridades e da resposta às violações, além de participar da distribuição de recompensas, reconhecimento e oportunidades (Bandura, 1986; Brown; Treviño; Harrison, 2005; Treviño; Hartman; Brown, 2000). Quando comportamentos inadequados são tolerados ou resultados são valorizados independentemente dos meios empregados, pode-se produzir uma percepção de permissividade; em sentido contrário, padrões claros, coerência e respostas previsíveis às violações tendem a reduzir a percepção de comportamentos antiéticos entre colegas (Treviño; Hartman; Brown, 2000). Portanto, espera-se que níveis mais elevados de LE estejam associados a menores níveis de CAO.

A segunda relação do mecanismo proposto refere-se à associação entre CAO e CDT. A observação recorrente de práticas inadequadas pode alterar a percepção sobre sua normalidade, suas consequências e a reação esperada do grupo, especialmente quando há discrepância entre normas formais e comportamentos efetivamente observados (Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997). Pela aprendizagem social, os colegas constituem modelos comportamentais adicionais, podendo influenciar tanto comportamentos dirigidos à organização quanto aqueles dirigidos a outras pessoas (Bandura, 1986; Wyld; Jones, 1997). Assim, espera-se que maior CAO esteja associado a maiores níveis de CDT-O e CDT-I.

A combinação dessas relações fundamenta o mecanismo de mediação proposto: maior LE → menor CAO → menor CDT. A liderança, portanto, pode influenciar os comportamentos desviantes não apenas diretamente, mas também por meio do ambiente social produzido e dos comportamentos observados entre os pares (Bandura, 1986; Mayer et al., 2009). Considerando as dimensões organizacional e interpessoal de Bennett e Robinson (2000), formulam-se: **H2a:** O CAO entre colegas medeia a associação negativa entre LE e CDT-O; **H2b:** O CAO entre colegas medeia a associação negativa entre LE e CDT-I. Estatisticamente, espera-se que os efeitos indiretos de LE sobre CDT-O e CDT-I, mediados por CAO, sejam negativos.

2.5 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO COMO RECURSO INDIVIDUAL

A gestão de riscos éticos não depende apenas das condições ambientais, pois indivíduos submetidos a contextos semelhantes podem reagir de forma distinta em função de seus recursos, crenças e motivações (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024). Nesse

sentido, o EP é incorporado como recurso individual. Spreitzer (1995) o concebe como um estado motivacional multidimensional composto por quatro cognições: significado, relacionado à compatibilidade entre o trabalho e os valores individuais; competência, referente à percepção de capacidade para realizar as atividades; autodeterminação, associada à autonomia para conduzir as ações; e impacto, correspondente à percepção de influência sobre os resultados do trabalho. O instrumento adaptado ao contexto brasileiro por Schumaher e Alexandre (2017) preserva essas quatro dimensões em 12 itens. Considerando sua natureza multidimensional, o EP será representado nesta dissertação como construto hierárquico.

A literatura associa maiores níveis de EP a comprometimento, satisfação, desempenho e proatividade, além de indicar seu potencial para auxiliar trabalhadores diante de ambientes ou lideranças problemáticas (Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024; Qing et al., 2020; Dust et al., 2018; Laschinger et al., 2004). Para a gestão de riscos éticos, interessa particularmente seu possível papel na moderação das relações entre liderança, comportamento dos pares e desvios. Indivíduos mais empoderados podem apresentar maior capacidade de compreender e transformar sinais éticos da liderança em comportamentos compatíveis com as normas, combinando os padrões fornecidos pela chefia com recursos subjetivos para agir de acordo com eles (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Spreitzer, 1995; Dust et al., 2018; Qing et al., 2020). Assim, propõe-se que o EP intensifique a associação negativa entre LE e CDT: **H3a:** O EP modera a associação negativa entre LE e CDT-O, de modo que essa associação será mais negativa em níveis elevados de EP; **H3b:** O EP modera a associação negativa entre LE e CDT-I, de modo que essa associação será mais negativa em níveis elevados de EP.

Além de potencializar sinais positivos da liderança, o EP pode atuar como recurso de resistência à influência de modelos negativos. Significado, competência, autodeterminação e impacto podem favorecer a manutenção de padrões individuais mesmo diante de comportamentos antiéticos observados entre colegas (Spreitzer, 1995). Dessa forma, espera-se que trabalhadores mais empoderados sejam menos suscetíveis à normalização de condutas inadequadas observadas no grupo. Formulam-se, portanto: **H4a:** O EP modera a associação positiva entre CAO e CDT-O, de modo que essa associação será mais fraca em níveis elevados de EP; **H4b:** O EP modera a associação positiva entre CAO e CDT-I, de modo que essa associação será mais fraca em níveis elevados de EP. Assim, H3 e H4 atribuem funções distintas ao EP: potencializar a influência de sinais éticos positivos da liderança e reduzir a influência de sinais antiéticos provenientes dos pares.

2.6 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÃO CONTEXTUAL

Enquanto o Empoderamento Psicológico (EP) representa um recurso individual, a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) corresponde às crenças do trabalhador sobre quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Embora a chefia possa influenciar essa percepção, a PSO refere-se à organização em sentido amplo, não se confundindo com a relação estabelecida com o superior imediato (Rhoades; Eisenberger, 2002). Fundamentada na Teoria do Suporte Organizacional e relacionada à Teoria da Troca Social (Blau, 1964), a PSO pressupõe que trabalhadores que percebem tratamento favorável e apoio institucional tendem a responder com maior comprometimento e comportamentos favoráveis à organização (Rhoades; Eisenberger, 2002).

No contexto desta pesquisa, a PSO representa uma segunda fonte de sinalização, complementar à LE. Enquanto a chefia comunica padrões éticos no âmbito local, a organização pode reforçá-los ou produzir sinais contraditórios por meio das políticas, decisões e experiências institucionais (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Rhoades; Eisenberger, 2002). Assim, níveis elevados de PSO podem fortalecer a influência da LE sobre os comportamentos desviantes, ao conferir maior coerência entre a mensagem ética da chefia e a experiência institucional do servidor; em contrapartida, baixo suporte pode gerar dissonância e enfraquecer essa influência (Rhoades; Eisenberger, 2002; Zheng; Khan; Khan, 2021).

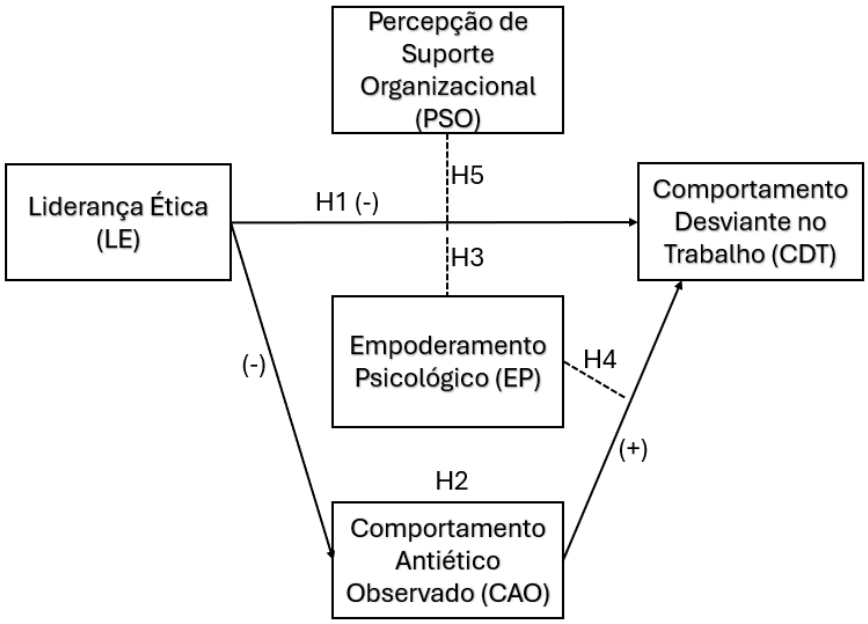
Evidências de que o suporte organizacional pode modificar consequências associadas à liderança reforçam essa proposição (Zheng; Khan; Khan, 2021). Dessa forma, formulam-se: **H5a:** A PSO modera a associação negativa entre LE e CDT-O, de modo que essa associação será mais negativa em níveis elevados de PSO; **H5b:** A PSO modera a associação negativa entre LE e CDT-I, de modo que essa associação será mais negativa em níveis elevados de PSO. Espera-se, portanto, que a PSO promova complementaridade entre o sinal ético da liderança e o suporte institucional percebido.

2.7 MODELO CONCEITUAL E SÍNTESE DAS HIPÓTESES

A partir do referencial desenvolvido, a LE é posicionada como principal antecedente do modelo. Espera-se que se associe diretamente a menores níveis de CDT-O e CDT-I e, indiretamente, aos dois desfechos por sua associação com menor comportamento antiético observado entre colegas. EP é introduzido como moderador de dois caminhos: espera-se que amplifique a associação protetiva entre LE e os desvios e enfraqueça a associação entre CAO e os desvios. PSO é introduzida como moderadora da relação entre LE e os dois desfechos, sob

a expectativa de que a influência de uma liderança ética seja mais intensa quando acompanhada de uma percepção elevada de suporte da organização. A Figura 1 representa a estrutura do modelo conceitual em versão reduzida, considerando CDT como dimensão única e geral de CDT-I e CDT-O, visando facilitar a visualização gráfica.

Figura 1. Estrutura do modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelo autor (2026)

Complementarmente, o Quadro 1 detalha as hipóteses submetidas a teste, com a divisão das hipóteses em componentes “a” e “b”, sendo os componentes “a” relacionados aos CDT-O e os componentes “b” relacionados aos CDT-I, preservando-se a distinção entre desvio organizacional e interpessoal proposta por Bennett e Robinson (2000).

Quadro 1. Síntese das hipóteses da pesquisa

Hipótese	**Relação teórica**
H1a	A LE associa-se negativamente aos CDT-O.
H1b	A LE associa-se negativamente aos CDT-I.
H2a	O CAO entre colegas medeia a associação negativa entre LE e CDT-O.
H2b	O CAO entre colegas medeia a associação negativa entre LE e CDT-I.
H3a	EP modera LE → CDT-O, tornando a associação mais negativa quando EP é elevado.
H3b	EP modera LE → CDT-I, tornando a associação mais negativa quando EP é elevado.
H4a	EP modera CAO → CDT-O, tornando a associação positiva mais fraca quando EP é elevado.
H4b	EP modera CAO → CDT-I, tornando a associação positiva mais fraca quando EP é elevado.
H5a	PSO modera LE → CDT-O, tornando a associação mais negativa quando PSO é elevada.
H5b	PSO modera LE → CDT-I, tornando a associação mais negativa quando PSO é elevada.

Fonte: elaboração própria (2026), a partir do modelo de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema de pesquisa e testar o modelo teórico proposto, contemplando o delineamento da investigação, contexto e amostra, coleta de dados, instrumentos, operacionalização dos construtos e especificação dos modelos de mensuração e estrutural. A estratégia analítica contempla dois objetivos complementares: explicar as relações propostas entre LE, CAO, EP, PSO e CDT e avaliar a capacidade preditiva do modelo fora da amostra, em consonância com a finalidade aplicada da pesquisa e o emprego da PLS-SEM (Shmueli et al., 2019).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa adota abordagem quantitativa, delineamento transversal e natureza explicativo-correlacional, buscando estimar as associações entre os construtos e avaliar as relações diretas, indiretas e condicionais previstas no modelo. O delineamento é transversal, pois os dados foram coletados em um único período, sem acompanhamento longitudinal. Embora a estrutura das relações tenha sido definida teoricamente - por exemplo, LE → CAO → CDT -, os resultados são interpretados como associações estatísticas compatíveis com o modelo teórico, não como evidências definitivas de causalidade ou precedência temporal (Maxwell; Cole, 2007). Essa cautela é relevante para os efeitos de mediação, uma vez que, em estudos transversais, um efeito indireto significativo não comprova, isoladamente, a sequência temporal entre antecedente, mediador e desfecho (Maxwell; Cole, 2007).

A PLS-SEM foi adotada em razão da natureza explicativo-preditiva do estudo e da estrutura do modelo, que contempla relações de mediação e moderação, construtos formativos e um construto hierárquico de segunda ordem. A técnica permite analisar simultaneamente a variância explicada, os coeficientes estruturais e a capacidade preditiva fora da amostra, sendo adequada aos objetivos e à configuração do modelo proposto (Hair et al., 2022).

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA, POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

O campo empírico da pesquisa foi constituído pela Polícia Federal brasileira, organização pública de abrangência nacional que reúne atividades administrativas e operacionais, exercício de autoridade pública, uso de informações sensíveis, gestão de recursos e aplicação de normas funcionais. A unidade de análise foi o servidor individual, tendo como referente da LE a chefia imediata atual, definida como aquela que supervisiona diretamente o trabalho, acompanha o desempenho e possui poder decisório sobre demandas funcionais. Para

o CAO, o referente foram os colegas submetidos à mesma chefia imediata, permitindo analisar liderança, comportamento dos pares e comportamento individual em contexto comparável.

A amostragem foi não probabilística, por acessibilidade e adesão voluntária. O questionário foi disponibilizado virtualmente entre 23 de março e 29 de junho de 2026 e encaminhado por correio eletrônico institucional a aproximadamente 10 mil servidores de diferentes cargos da Polícia Federal, resultando em 441 respostas (taxa de 4,41%). Não foi exigida identificação nominal ou autenticação individual, buscando reduzir o receio de exposição diante da natureza sensível de parte das questões. Os participantes foram informados sobre os objetivos acadêmicos, o caráter voluntário, a confidencialidade das respostas e o direito de interromper o preenchimento.

Da base inicial, foram excluídos cinco registros sem confirmação do enquadramento institucional e seis respondentes que declararam não possuir colegas submetidos à mesma chefia imediata, impossibilitando a resposta à escala de CAO. Assim, a amostra final compreendeu 430 servidores. Esse quantitativo superou a meta mínima estabelecida no planejamento amostral: embora o G*Power tenha indicado inicialmente 92 observações para o cenário especificado ($f^2 = 0,15$), adotou-se margem conservadora de três vezes esse valor, fixando 276 participantes como meta mínima. A amostra final superou essa meta em quase 56%.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS E PROTEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), sob o CAAE nº 95243726.8.0000.5160, e contou com autorização expressa da Polícia Federal para realização da coleta. A pesquisa foi considerada de risco reduzido, embora o conteúdo das questões pudesse provocar desconforto, constrangimento ou receio, sobretudo nos itens relativos a comportamentos desviantes praticados pelo próprio respondente e a condutas antiéticas percebidas entre colegas. A principal estratégia de mitigação foi a não identificação nominal, acompanhada da apresentação das respostas apenas de forma agregada e de sua utilização exclusivamente para finalidade científica.

A preocupação com proteção dos respondentes possui importância metodológica. Em pesquisas sobre comportamentos eticamente sensíveis, temor de identificação ou julgamento pode ampliar a tendência a fornecer respostas socialmente favoráveis (Hays; Hayashi; Stewart, 1989; Pechorro et al., 2016). Por isso, além das salvaguardas procedimentais de anonimato e confidencialidade, a pesquisa incluiu uma medida específica de respostas socialmente desejáveis, posteriormente inserida no modelo estatístico como variável de controle.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

O questionário foi construído a partir de escalas previamente desenvolvidas e empregadas na literatura nacional e internacional. O instrumento principal reuniu 60 itens, distribuídos entre seis conjuntos teóricos: Liderança Ética, Comportamento Desviante no Trabalho, Comportamento Antiético Observado, Empoderamento Psicológico, Percepção de Suporte Organizacional e Respostas Socialmente Desejáveis. O projeto adotou escala de resposta com dez posições visando permitir maior diferenciação das percepções e frequências relatadas. O Quadro 2 sintetiza a operacionalização utilizada no modelo final.

Quadro 2. Operacionalização dos construtos

Construto	Fonte principal	Itens	Escala	Especificação	Função no modelo
Liderança Ética	Brown, Treviño e Harrison (2005)	10	Concordância 1-10	Reflexiva	Antecedente
Comportamento Antiético Observado	Treviño e Weaver (2001); MacLean, Litzky e Holderness Jr. (2015)	8	Frequência 1-10	Reflexiva	Mediador
Desvio Organizacional	Bennett e Robinson (2000)	12	Frequência 1-10	Formativa	Desfecho
Desvio Interpessoal	Bennett e Robinson (2000)	7	Frequência 1-10	Formativa	Desfecho
Empoderamento Psicológico	Spreitzer (1995); Schumaher e Alexandre (2017)	12	Concordância 1-10	Hierárquica reflexivo-reflexiva	Moderador e efeito principal
Percepção de Suporte Organizacional	Eisenberger et al. (1986); Siqueira (1995; 2008)	6	Concordância 1-10	Reflexiva	Moderador e efeito principal
Respostas Socialmente Desejáveis	Hays, Hayashi e Stewart (1989); Pechorro et al. (2016)	5	Concordância 1-10	Escore observado	Controle

Fonte: elaboração própria (2026) com base nos instrumentos utilizados.

A LE foi mensurada pela Ethical Leadership Scale (ELS), de Brown, Treviño e Harrison (2005), composta por dez itens, avaliados em escala de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente. A escala contempla aspectos relacionados à conduta pessoal, justiça, confiabilidade, comunicação de expectativas éticas, aplicação de consequências e consideração dos meios empregados para alcançar resultados. LE foi especificada como construto reflexivo unidimensional, preservando a estrutura original da ELS.

O CAO foi mensurado por oito itens baseados em Treviño e Weaver (2001) e na adaptação de MacLean, Litzky e Holderness Jr. (2015). Os participantes avaliaram, em escala de 1 = nunca a 10 = frequentemente, a frequência com que observaram comportamentos inadequados entre colegas submetidos à mesma chefia, incluindo uso indevido de tempo e recursos, omissão de erros, falsidade em relatórios e descumprimento deliberado de obrigações.

CAO foi especificado como construto reflexivo (Hair et al., 2022), representando a percepção da frequência desses comportamentos entre os pares, e não sua comprovação documental.

O CDT foi mensurado pela escala *Workplace Deviance*, de Bennett e Robinson (2000), composta por 19 itens, sendo 12 referentes ao desvio organizacional (CDT-O) e sete ao desvio interpessoal (CDT-I). Os participantes indicaram, em escala de 1 = nunca a 10 = frequentemente, a frequência com que praticaram cada comportamento no último ano. As duas dimensões foram mantidas separadamente, preservando a estrutura original da escala e permitindo identificar possíveis diferenças nos antecedentes dos desvios organizacionais e interpessoais (Bennett; Robinson, 2000). CDT-O e CDT-I foram especificados como compostos formativos, pois seus indicadores representam comportamentos distintos e não necessariamente intercambiáveis (Hair et al., 2022). Essa especificação é respaldada por Robinson e Bennett (2024), que caracterizam a medida original como formativa, e por Bennett et al. (2024), que reconhecem o caráter formativo de escalas baseadas na agregação de comportamentos específicos. Assim, sua avaliação concentrou-se em colinearidade, pesos e cargas externas e validade de conteúdo, não sendo aplicados critérios próprios de construtos reflexivos, como alfa de Cronbach, AVE e HTMT.

O EP foi mensurado pelo instrumento de Spreitzer (1995), com 12 itens, considerando a adaptação brasileira de Schumaher e Alexandre (2017). O construto compreende quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto, cada uma mensurada por três itens. As respostas variaram de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente. EP foi especificado como construto hierárquico reflexivo-reflexivo de segunda ordem, em que as quatro dimensões constituem os construtos de primeira ordem, conforme Sarstedt et al. (2019). A estimação do EP foi realizada pelo procedimento de dois estágios disjuntos (disjoint two-stage approach). No primeiro estágio, foram estimadas as quatro dimensões com seus respectivos itens e obtidos os escores das variáveis latentes. No segundo, esses quatro escores foram utilizados como indicadores do construto EP de segunda ordem, especificado reflexivamente e estimado em Modo A, preservando as quatro dimensões e os 12 itens originais (Sarstedt et al., 2019).

A PSO foi mensurada por seis itens baseados em Eisenberger et al. (1986) e na adaptação de Siqueira (1995; 2008). Os participantes avaliaram, em escala de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente, aspectos relacionados à valorização de suas contribuições, preocupação com o bem-estar e apoio diante de dificuldades. Diferentemente da LE, o referente foi a organização como um todo. PSO foi especificada como construto reflexivo e incluída no modelo tanto como efeito principal sobre CDT-O e CDT-I quanto como moderadora das

relações entre LE e os dois desfechos, permitindo distinguir o efeito direto do efeito de interação LE × PSO (Hair et al., 2022).

Por fim, a Desejabilidade Social foi mensurada pela *Socially Desirable Response Set-5* (SDRS-5), de Hays, Hayashi e Stewart (1989), utilizando a adaptação de Pechorro et al. (2016). A medida foi incluída em razão da natureza sensível das questões sobre comportamentos próprios, colegas e organização, que pode favorecer respostas socialmente desejáveis (Hays; Hayashi; Stewart, 1989; Pechorro et al., 2016). Os itens RSD2, RSD3 e RSD4 foram recodificados, e o escore final foi calculado conforme a expressão apresentada a seguir.

$$\mathrm{RSD}_{\mathrm{score}} = \frac{[\mathrm{RSD1} + (11 - \mathrm{RSD2}) + (11 - \mathrm{RSD3}) + (11 - \mathrm{RSD4}) + (\mathrm{RSD5})]}{5}$$

Valores mais altos representam maior tendência à apresentação socialmente desejável. RSD foi inserida no SmartPLS como variável observada de controle**,** e não como construto latente reflexivo. Foram estimados os caminhos: RSD → CDT-O; RSD → CDT-I; RSD → CAO. Sua inclusão em CAO foi deliberada, pois o comportamento dos colegas também depende do relato do próprio respondente e pode ser afetado pela disposição de apresentar favorável ou desfavoravelmente seu ambiente de trabalho (Hays; Hayashi; Stewart, 1989).

3.5 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

No modelo estrutural, cada hipótese referente ao desfecho foi operacionalizada separadamente para CDT-O e CDT-I, originando versões “a” e “b”. Essa subdivisão corresponde à aplicação da distinção teórica existente no próprio instrumento de Bennett e Robinson (2000). O modelo estimou os seguintes efeitos principais: LE→CAO; LE→CDT-O e LE→CDT-I; CAO→CDT-O e CAO→CDT-I; EP→CDT-O e EP→CDT-I; PSO→CDT-O e PSO→CDT-I. Para testar a mediação prevista em H2, foram estimados os dois efeitos indiretos específicos: LE→CAO→CDT-O; LE→CAO→CDT-I. Para as hipóteses de moderação, foram especificadas seis interações: LE×EP→CDT-O e LE×EP→CDT-I; CAO×EP→CDT-O e CAO×EP→CDT-I; LE×PSO→CDT-O e LE×PSO→CDT-I. Assim, H3 correspondeu às duas interações LE × EP, H4 às duas interações CAO × EP e H5 às duas interações LE × PSO. O modelo completo permitiu examinar simultaneamente efeitos principais, efeitos indiretos, efeitos condicionais e controle de desejabilidade social.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As análises foram realizadas no SmartPLS 4, utilizando o algoritmo PLS-SEM e os recursos de *bootstrapping*, modelagem hierárquica, moderação e predição, conforme Hair et al.

(2022) e Ringle, Wende e Becker (2024). Inicialmente, a base foi verificada quanto à elegibilidade dos respondentes, completude e codificação das variáveis, compatibilidade das escalas e tratamento dos itens invertidos de RSD. As 11 exclusões realizadas seguiram os critérios de elegibilidade previamente estabelecidos. Também foram conferidas as dimensões do CDT e a distribuição dos itens do EP em suas quatro dimensões originais.

A estimação utilizou o esquema de ponderação por caminho (*path weighting scheme*), com resultados padronizados. Os construtos reflexivos foram estimados em Modo A, enquanto CDT-O e CDT-I, especificados formativamente, foram estimados em Modo B. O EP, no segundo estágio do modelo hierárquico, foi especificado como reflexivo em Modo A, conforme a lógica de estimação do SmartPLS (Hair et al., 2022; Ringle; Wende; Becker, 2024). Considerando a natureza dos comportamentos investigados, frequências reduzidas ou respostas próximas aos extremos não foram consideradas, isoladamente, evidências de erro, sendo a consistência dos registros avaliada segundo sua plausibilidade e a estrutura das escalas.

Para LE, CAO, PSO e EP, foram avaliadas as cargas externas, o alfa de Cronbach, o ρA, a confiabilidade composta (ρC), a Variância Média Extraída (AVE) e a validade discriminante pelo HTMT (Hair et al., 2022; Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). Foram adotados como referências valores ≥ 0,70 para alfa, ρA e ρC e ≥ 0,50 para AVE. Cargas próximas ou superiores a 0,70 foram consideradas adequadas, enquanto indicadores entre 0,40 e 0,70 somente seriam excluídos quando sua retirada produzisse melhoria substantiva na confiabilidade ou AVE, sem prejuízo à validade de conteúdo. Valores superiores a 0,95 foram interpretados como possível indicação de redundância. A validade discriminante foi avaliada prioritariamente pelo HTMT, adotando-se 0,85 como referência conservadora (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). No EP, esses critérios foram aplicados às dimensões de primeira ordem e, posteriormente, ao construto de segunda ordem.

Para CDT-O e CDT-I, especificados como compostos formativos, a avaliação concentrou-se na colinearidade dos indicadores, pesos externos, significância dos pesos, cargas externas e validade de conteúdo. O VIF externo foi utilizado para verificar colinearidade, considerando-se valores inferiores a 3 como indicativos de ausência de problemas relevantes. A significância dos pesos foi examinada por *bootstrapping*, sem que sua ausência, isoladamente, determinasse a exclusão de indicadores, considerando-se também as cargas e a abrangência conceitual dos comportamentos (Hair et al., 2022; Ringle; Wende; Becker, 2024).

Na avaliação do modelo estrutural, examinou-se inicialmente a colinearidade entre os preditores por meio do VIF interno. Em seguida, foram analisados os coeficientes de caminho padronizados (β), R^2, R^2 ajustado, f^2, efeitos diretos, efeitos indiretos específicos e efeitos totais.

O R^2 foi interpretado como medida de variância explicada na amostra, enquanto o f^2 avaliou a contribuição incremental de cada antecedente, considerando-se aproximadamente 0,02, 0,15 e 0,35 como referências para efeitos pequeno, médio e grande (Hair et al., 2022).

A mediação foi avaliada pelos efeitos indiretos específicos LE→CAO→CDT-O e LE→CAO→CDT-I, utilizando-se prioritariamente os intervalos de confiança obtidos por *bootstrapping*. O efeito indireto foi considerado significativo quando o intervalo de confiança de 95% não incluiu zero (Hair et al., 2022). Os efeitos diretos LE→CDT-O e LE→CDT-I foram mantidos para avaliar a parcela não mediada e classificar o padrão de mediação. Quando o efeito indireto fosse significativo e o efeito direto não apresentasse significância, a relação seria classificada como mediação apenas indireta (*indirect-only mediation*), conforme Zhao, Lynch e Chen (2010).

Os efeitos de moderação foram estimados diretamente no modelo PLS-SEM. Para EP, foram avaliadas as interações LE×EP→CDT-O, LE×EP→CDT-I, CAO×EP→CDT-O e CAO×EP→CDT-I; para PSO, LE×PSO→CDT-O e LE×PSO→CDT-I. As interações foram estimadas pelo procedimento de dois estágios, adequado à combinação de construtos hierárquicos e diferentes especificações de mensuração (Hair et al., 2022; Ringle; Wende; Becker, 2024). Os efeitos principais de EP e PSO foram mantidos no modelo. A significância da moderação foi determinada pelo termo de interação e, quando significativo, complementada por análises de inclinação simples (*simple slopes*) nos níveis de aproximadamente um desvio-padrão abaixo da média, na média e um desvio-padrão acima da média.

A significância dos parâmetros foi avaliada por bootstrapping não paramétrico com 10.000 reamostragens, processamento paralelo, resultados completos, teste bicaudal, nível de significância de 5%, intervalos de confiança percentis de 95% e semente fixa. Para coeficientes estruturais, pesos, cargas e efeitos indiretos, foram considerados conjuntamente o coeficiente original, erro-padrão *bootstrap*, valor de *t*, valor de *p* e intervalo de confiança de 95%. A ausência de zero no intervalo foi utilizada como evidência de significância estatística (Hair et al., 2022; Ringle; Wende; Becker, 2024).

3.7 AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE PREDITIVA FORA DA AMOSTRA

A capacidade preditiva foi avaliada além do poder explicativo do modelo, uma vez que o R^2 mensura a variância explicada na própria amostra de estimação. Para isso, foram utilizados os procedimentos *PLSpredict* e *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT), conforme Shmueli et al. (2019) e Ringle, Wende e Becker (2024). O PLSpredict utiliza validação cruzada *k-fold* para avaliar o desempenho do modelo na previsão de observações não utilizadas em sua

estimação. Foram adotadas 10 dobras (k = 10) e 10 repetições, com previsão por antecedentes iniciais (*earliest antecedents*) e semente aleatória fixa.

A avaliação considerou o Q^2predict, o *Root Mean Square Error* (RMSE) e o *Mean Absolute Error* (MAE), comparando os resultados com os *benchmarks* ingênuo e de modelo linear (LM) (Shmueli et al., 2019; Ringle; Wende; Becker, 2024). Valores positivos de Q^2predict indicam desempenho preditivo superior ao *benchmark* ingênuo. Para CDT-O e CDT-I, definidos formativamente, a análise priorizou a capacidade preditiva no nível dos construtos, utilizando a comparação indicador a indicador como evidência complementar (Hair et al., 2022). O CVPAT complementou o PLSpredict mediante teste inferencial das diferenças de perda preditiva entre o PLS-SEM e os *benchmarks* ingênuo e LM. Diferenças negativas e estatisticamente significativas indicam menor perda preditiva do modelo PLS-SEM. O procedimento foi proposto por Liengaard et al. (2021) e ampliado por Sharma et al. (2023).

3.8 CONTROLE DE VIESES E CAUTELAS METODOLÓGICAS

A pesquisa adotou medidas procedimentais e estatísticas para reduzir fontes previsíveis de viés, sem eliminar as limitações inerentes ao delineamento transversal e ao uso de autorrelato (Podsakoff et al., 2003; Maxwell; Cole, 2007). Procedimentalmente, preservou-se a não identificação nominal e utilizaram-se referentes distintos: LE em relação à chefia, CAO aos pares, PSO à organização e CDT ao próprio respondente. Estatisticamente, a escala de RSD foi incluída como variável de controle, associando seu escore ao CAO e aos desfechos CDT-O e CDT-I, de modo a reduzir a possibilidade de atribuir às relações centrais do modelo variância decorrente da desejabilidade social.

3.9 ASPECTOS ÉTICOS NO USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em conformidade com os princípios de integridade científica, transparência e responsabilidade, declara-se que foram utilizados, de forma complementar e instrumental, recursos de inteligência artificial durante o desenvolvimento desta dissertação. O emprego dessas ferramentas ocorreu sob supervisão do pesquisador, permanecendo sob sua responsabilidade a definição dos procedimentos metodológicos, a seleção e interpretação das evidências, as decisões teóricas e analíticas e o conteúdo final apresentado.

A principal ferramenta utilizada foi o Microsoft Copilot em ambiente corporativo com proteção de dados empresariais. Segundo a documentação da Microsoft, prompts e respostas são protegidos por controles de segurança e privacidade, os dados são criptografados em

trânsito e em repouso e o conteúdo das interações não é utilizado para treinamento dos modelos de base (Microsoft, 2026). Embora a pesquisa não tenha trabalhado com dados pessoais ou sensíveis, a cautela com a privacidade decorreu da necessidade de preservação de eventuais achados inovadores que poderiam ser indevidamente difundidos pelos mecanismos de aprendizagem de IA.

O recurso foi empregado em apoio à revisão e ao aprimoramento textual, especialmente na verificação de clareza, coerência, fluidez, síntese e consistência terminológica. No tratamento dos dados quantitativos, o Microsoft Copilot foi utilizado de forma auxiliar na configuração e identificação de erros no SmartPLS 4 visando adequação ao modelo proposto. Os cálculos estatísticos, a estimação dos modelos e os procedimentos de *bootstrapping*, PLSpredict e CVPAT foram realizados no SmartPLS, não tendo a IA substituído os procedimentos estatísticos ou definido autonomamente critérios de análise e interpretação.

Ressalta-se que a ferramenta de inteligência artificial não foi utilizada como autora ou substituta do julgamento científico do pesquisador. O conteúdo produzido com seu auxílio foi considerado apenas subsídio ao processo de pesquisa e submetido à revisão humana. Dessa forma, a autoria, a responsabilidade intelectual, as decisões metodológicas, a interpretação dos resultados e o conteúdo final desta dissertação permanecem integralmente sob responsabilidade do pesquisador.

4 RESULTADOS, DISCUSSÃO E ANÁLISE SITUACIONAL

Este capítulo apresenta e discute os resultados empíricos da pesquisa à luz do referencial teórico. Inicialmente, são caracterizadas a amostra e as estatísticas dos construtos; em seguida, são avaliados os modelos de mensuração e estrutural por PLS-SEM, contemplando os efeitos diretos, indiretos e de moderação. Posteriormente, analisa-se a capacidade preditiva fora da amostra por meio do PLSpredict e do CVPAT. Por fim, os achados são integrados em uma análise situacional voltada à gestão de riscos comportamentais e ao desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico apresentado no capítulo seguinte. Considerando o delineamento transversal e não experimental, os coeficientes estimados são interpretados como associações compatíveis com os mecanismos teóricos propostos, e não como evidências definitivas de causalidade ou precedência temporal (Maxwell; Cole, 2007).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A amostra final foi composta por 430 servidores da Polícia Federal brasileira, cujas características sociodemográficas e funcionais são apresentadas na Tabela 1. A caracterização contempla gênero, região de lotação, tempo de serviço público, tempo de atuação na instituição, tempo de trabalho com a chefia imediata e quantidade de colegas submetidos à mesma chefia.

Tabela 1 Caracterização sociodemográfica e funcional da amostra (n = 430)

Característica	Categoria	Percentual (%)
Gênero	Homem (n = 339)	78,8
	Mulher (n = 90)	20,9
	Outro (n = 1)	0,2
Região de lotação	Centro-Oeste	31,2
	Sudeste	23,7
	Nordeste	18,4
	Sul	18,4
	Norte	8,1
Tempo total de serviço público	Até 10 anos	17,4
	Entre 10 e 20 anos	30,0
	Mais de 20 anos	52,3
Tempo de serviço na Polícia Federal	Até 10 anos	24,0
	Entre 10 e 20 anos	36,0
	Mais de 20 anos	39,8
Tempo de trabalho com a chefia atual	Menos de 6 meses	16,5
	Entre 6 e 12 meses	15,6
	Entre 1 e 3 anos	38,1
	Entre 3 e 5 anos	18,1
	Mais de 5 anos	11,6
Quantidade de colegas sob a mesma chefia	Entre 2 e 5	24,2

	Entre 6 e 10	22,3
	Entre 11 e 20	21,2
	Mais de 20	30,7

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

A composição da amostra evidencia participação expressiva de servidores com elevada experiência profissional. Mais da metade dos respondentes possuía mais de 20 anos de serviço público, enquanto, especificamente na Polícia Federal, a maior parte dos participantes apresentava tempo de atuação superior a 10 anos. Essa característica merece atenção, pois diferentes trajetórias e experiências funcionais podem estar associadas a percepções distintas sobre liderança, suporte organizacional e padrões comportamentais. Quanto à distribuição geográfica, observou-se maior participação relativa de servidores lotados na região Centro-Oeste, seguida pelas regiões Sudeste, Nordeste e Sul. A concentração na região Centro-Oeste pode ser explicada em razão da sede da instituição estar localizada no Distrito Federal, UF com 91 respostas (21,2% da amostra total).

No que se refere ao contexto imediato de trabalho, predominou a participação de servidores que atuavam com a chefia atual havia entre um e três anos. Quanto à composição das equipes, observou-se diversidade de tamanhos, com participação expressiva de respondentes inseridos em grupos com mais de 20 colegas submetidos à mesma chefia. Essas características são relevantes para contextualizar as percepções investigadas, especialmente porque os construtos de liderança ética e comportamento antiético observado utilizaram, respectivamente, a chefia imediata e os colegas submetidos à mesma liderança como referentes das respostas.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas dos principais construtos. Para CDT-O e CDT-I, as médias são apresentadas para fins descritivos, pois foram especificados como compostos formativos no modelo PLS-SEM. Da mesma forma, a média geral de EP possui finalidade apenas descritiva, uma vez que sua estimação estrutural foi realizada como construto hierárquico de segunda ordem.

Tabela 2. Estatísticas descritivas dos construtos

Construto	n	Média	DP	Mediana	Mínimo	Máximo
Liderança ética	430	7,961	2,011	8,652	1,400	10,000
Comportamento antiético observado	430	3,026	1,729	2,594	1,000	10,000
Empoderamento psicológico	430	7,871	1,479	8,083	1,750	10,000
Percepção de suporte organizacional	430	5,204	2,480	5,333	1,000	10,000
Respostas socialmente desejáveis	430	7,833	1,167	8,000	4,600	10,000
Desvio organizacional	430	1,922	0,918	1,667	1,000	6,083
Desvio interpessoal	430	2,012	1,347	1,571	1,000	10,000

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Os resultados descritivos indicam percepção predominantemente favorável do ambiente institucional, com médias elevadas para LE e EP. A PSO situou-se em nível intermediário e apresentou elevada dispersão, indicando maior heterogeneidade nas experiências de suporte organizacional. O CAO apresentou média relativamente baixa, enquanto CDT-O e CDT-I concentraram-se próximos ao limite inferior da escala. Contudo, a baixa frequência autorrelatada de desvios não implica, necessariamente, ausência de riscos comportamentais, especialmente diante da sensibilidade do tema e da possível influência da desejabilidade social. Essa interpretação é reforçada pela média elevada de RSD e pelos efeitos posteriormente observados dessa variável sobre CDT-O, CDT-I e CAO.

Ao se examinar as médias dos construtos segundo as características sociodemográficas e funcionais dos participantes, identificou-se variações nas percepções de liderança ética, no comportamento antiético observado entre colegas e nos comportamentos desviantes autorrelatados. As comparações consideraram gênero, tempo total de serviço público, tempo de atuação na Polícia Federal, região de lotação, tempo de trabalho com a chefia imediata e tamanho da equipe. Também foi realizada uma comparação específica entre os participantes lotados no Distrito Federal e aqueles das demais unidades federativas. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 Médias dos principais construtos segundo características da amostra

Característica / Grupo	**n**	**LE**	**CAO**	**CDT-O**	**CDT-I**
Gênero					
Homem	339	7,88	3,03	1,94	2,15
Mulher	90	8,24	3,02	1,85	1,51
Tempo total de serviço público					
Até 10 anos	75	8,00	3,20	2,05	2,07
Entre 10 e 20 anos	129	7,75	3,34	2,11	2,25
Mais de 20 anos	225	8,08	2,78	1,76	1,84
Tempo de serviço na PF					
Até 10 anos	103	8,03	3,24	2,01	2,00
Entre 10 e 20 anos	155	7,85	3,12	1,97	2,12
Mais de 20 anos	171	8,05	2,80	1,82	1,93
Região de lotação					
Centro-Oeste	134	8,24	2,72	1,85	1,75

Sudeste	102	7,76	3,48	1,90	2,01
Nordeste	79	8,00	2,82	1,95	2,05
Sul	79	7,92	3,20	1,98	2,25
Norte	35	7,47	2,99	2,09	2,44
DF x demais UFs					
Distrito Federal	91	8,15	2,75	1,88	1,72
Demais UFs	338	7,91	3,10	1,94	2,09
Tempo com a chefia atual					
Menos de 6 meses	71	8,31	2,81	1,96	2,00
Entre 6 e 12 meses	67	7,94	3,07	2,06	2,14
Entre 1 e 3 anos	164	7,73	3,29	1,95	2,16
Entre 3 e 5 anos	78	8,05	2,83	1,88	1,76
Mais de 5 anos	50	8,11	2,73	1,68	1,77
Tamanho da equipe					
Entre 2 e 5 colegas	104	8,27	2,62	1,98	2,05
Entre 6 e 10 colegas	96	7,89	3,13	1,91	2,00
Entre 11 e 20 colegas	91	7,91	2,92	1,92	1,98
Mais de 20 colegas	132	7,82	3,32	1,89	1,98

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).
Notas: Médias calculadas em escala de 1 a 10. Os valores representam médias descritivas dos indicadores, não os escores dos construtos estimados pelo PLS-SEM. As categorias de tempo de serviço inferiores a 10 anos foram agrupadas. Na comparação por gênero, não foi incluído o participante que assinalou a categoria “Outro”, em razão de sua representação individual.

A comparação por gênero revelou médias relativamente próximas nas avaliações de liderança ética e comportamento antiético observado entre colegas. As mulheres atribuíram avaliação média ligeiramente superior à liderança ética (8,24), em comparação aos homens (7,88). A diferença mais expressiva, entretanto, foi observada nos comportamentos desviantes interpessoais, cuja média entre os homens (2,15) superou a das mulheres (1,51). Para os desvios organizacionais, as médias foram mais próximas, correspondendo a 1,94 e 1,85, respectivamente. Esse padrão descritivo sugere que eventuais diferenças nas respostas segundo o gênero podem ser mais pronunciadas nos comportamentos dirigidos a outras pessoas do que naqueles dirigidos à organização.

Quanto ao tempo de serviço, observou-se que os participantes com mais de 20 anos de experiência no serviço público apresentaram menores médias de comportamento antiético observado (2,78), desvio organizacional (1,76) e desvio interpessoal (1,84), em comparação ao grupo com 10 a 20 anos de serviço, cujas médias foram, respectivamente, 3,34, 2,11 e 2,25. Padrão descritivo semelhante foi identificado segundo o tempo de atuação na Polícia Federal, embora com diferenças menos acentuadas. Entretanto, os servidores com mais de 20 anos de serviço público também apresentaram maior média de respostas socialmente desejáveis (8,08), em comparação ao grupo com até 10 anos (7,50) e ao grupo de 10 a 20 anos (7,61). Essa característica recomenda cautela, pois as menores frequências autorrelatadas de desvios podem estar associadas não apenas a diferenças comportamentais, mas também à disposição dos participantes para reconhecer ou declarar condutas socialmente reprováveis.

A distribuição geográfica revelou algumas variações nas percepções e nos comportamentos autorrelatados. Os participantes lotados no Centro-Oeste apresentaram a maior média de liderança ética (8,24) e a menor média de comportamento desviante interpessoal (1,75), enquanto os respondentes da região Norte registraram, respectivamente, médias de 7,47 e 2,44. A maior média de comportamento antiético observado foi identificada no Sudeste (3,48). Na comparação específica do Distrito Federal, os participantes apresentaram menor média de CDT-I (1,72) do que aqueles lotados nas demais unidades federativas (2,09).

Em relação ao contexto imediato de trabalho, os participantes que atuavam com a chefia atual há menos de seis meses apresentaram maior avaliação média de liderança ética (8,31), enquanto aqueles com tempo de convivência entre um e três anos registraram a menor média (7,73). Esse último grupo também apresentou média mais elevada de comportamento antiético observado (3,29), em comparação aos participantes com mais de cinco anos de convivência com a chefia (2,73). Quanto ao tamanho das equipes, observou-se que a média de comportamento antiético observado foi de 2,62 entre os respondentes com dois a cinco colegas submetidos à mesma chefia e de 3,32 entre aqueles inseridos em equipes com mais de 20 colegas. Essa diferença pode estar relacionada, entre outras possibilidades, à maior exposição a comportamentos de pares em equipes numerosas.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A Tabela 4 apresenta os indicadores de consistência interna e validade convergente.

Tabela 4. Confiabilidade e validade convergente

Construto	Alfa de Cronbach	ρ_A	ρ_C	AVE	Intervalo das cargas
CAO	0,899	0,910	0,920	0,590	0,683-0,859

Construto	Alfa de Cronbach	ρ_A	ρ_C	AVE	Intervalo das cargas
EP	0,754	0,767	0,841	0,571	0,677-0,810*
LE	0,952	0,975	0,958	0,698	0,680-0,899
PSO	0,952	0,982	0,961	0,804	0,838-0,940

Fonte: Resultados da pesquisa (2026). **Nota:** *Cargas das quatro dimensões de primeira ordem sobre EP.

A avaliação da confiabilidade e da validade convergente dos construtos reflexivos seguiu os critérios recomendados por Hair et al. (2022). Para a consistência interna, foram considerados o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta (ρC) e o coeficiente ρA. A validade convergente foi examinada por meio da Variância Média Extraída (AVE), adotando-se o valor mínimo de 0,50 como referência, enquanto cargas externas iguais ou superiores a 0,708 foram consideradas desejáveis. A interpretação dos indicadores, entretanto, não se restringiu à aplicação desses limites, contemplando também sua relevância teórica e a preservação da validade de conteúdo dos construtos.

Conforme apresentado na Tabela 4, todos os construtos reflexivos alcançaram AVE superior a 0,50, variando de 0,571 (EP) a 0,804 (PSO), indicando validade convergente satisfatória. Os coeficientes de confiabilidade composta também superaram 0,70, variando de 0,841 a 0,961. Algumas cargas externas apresentaram valores inferiores à referência de 0,708, especialmente em indicadores de CAO, LE e na dimensão de autodeterminação do EP. Entretanto, sua manutenção foi considerada adequada diante dos resultados globais de validade convergente e da importância conceitual desses componentes para a representação dos respectivos construtos. A exclusão baseada exclusivamente no valor das cargas poderia comprometer a abrangência teórica das medidas sem proporcionar benefício metodológico substantivo.

Cabe observar, adicionalmente, que LE e PSO apresentaram coeficientes de confiabilidade composta ligeiramente superiores a 0,95, circunstância que recomenda atenção à possível redundância entre indicadores. A manutenção das escalas integrais foi orientada pela preservação de seu conteúdo conceitual e pela ausência de evidências, nos resultados examinados, de comprometimento da validade discriminante.

O EP foi estimado como construto reflexivo-reflexivo de segunda ordem, preservando as quatro dimensões propostas por Spreitzer (1995): significado, competência, autodeterminação e impacto. No primeiro estágio, as dimensões apresentaram alfa de Cronbach entre 0,864 e 0,941, confiabilidade composta entre 0,917 e 0,962 e AVE entre 0,787 e 0,894, além de HTMT inferior a 0,611. No segundo estágio, as quatro dimensões apresentaram cargas positivas e significativas no construto geral: autodeterminação = 0,677; competência = 0,721; impacto = 0,810; e significado = 0,806 ($p < 0,001$). O EP apresentou AVE de 0,571 e

confiabilidade composta de 0,841. Embora a carga de autodeterminação tenha ficado abaixo da referência indicativa de 0,708, sua exclusão não foi recomendada, considerando a AVE satisfatória, a significância estatística e sua importância teórica para o construto (Hair et al., 2022; Spreitzer, 1995; Schumaher; Alexandre, 2017).

A validade discriminante foi avaliada prioritariamente pelo HTMT (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). Os valores foram: CAO-EP = 0,268; CAO-LE = 0,372; CAO-PSO = 0,278; EP-LE = 0,428; EP-PSO = 0,519; e LE-PSO = 0,519. Todos permaneceram abaixo do limite conservador de 0,85, indicando adequada distinção empírica entre os construtos. Embora LE, EP e PSO apresentem relativa proximidade conceitual, os resultados indicam que representam dimensões empiricamente distintas, coerentes com suas funções teóricas no modelo.

Para os construtos formativos, os VIFs externos variaram de 1,675 a 2,714 no CDT-I e de 1,081 a 2,458 no CDT-O, não indicando problemas relevantes de colinearidade. No CDT-I, os pesos significativos foram observados em CDT-I1 (0,574; $p < 0,001$) e CDT-I2 (0,413; $p = 0,023$); no CDT-O, em CDT-O2 (0,490; $p < 0,001$) e CDT-O6 (0,180; $p = 0,011$). Embora parte dos pesos não tenha sido significativa, todos os indicadores apresentaram cargas externas positivas e significativas. As cargas variaram de 0,552 a 0,918 no CDT-I e de 0,175 a 0,786 no CDT-O. A não significância de alguns pesos não justificou sua exclusão, pois a manutenção dos indicadores preserva a abrangência do domínio comportamental mensurado, conforme os critérios de avaliação de construtos formativos (Hair et al., 2022). Em conjunto, os resultados sustentam a adequação do modelo de mensuração para a análise estrutural.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após a validação das medidas, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural. A significância dos coeficientes foi examinada por *bootstrapping* com 10.000 subamostras, teste bicaudal, nível de significância de 5% e IC de 95% pelo método percentil. O modelo incluiu os efeitos principais de LE, CAO, EP e PSO, os termos de interação das hipóteses de moderação e a RSD como variável de controle de CAO, CDT-O e CDT-I.

Os VIFs internos variaram aproximadamente entre 1,05 e 2,33, com maior valor para LE nas equações dos comportamentos desviantes (2,326), e permaneceram abaixo dos níveis indicativos de colinearidade problemática. Os termos de interação também apresentaram valores adequados: EP × CAO = 1,264; EP × LE = 1,559; e PSO × LE = 1,817. Os coeficientes de determinação foram $R^2 = 0,204$ para CAO (R^2 ajustado = 0,200), 0,230 para CDT-I (0,215) e 0,377 para CDT-O (0,365). Assim, o modelo explicou 20,4% da variância de CAO, 23,0% de CDT-I e 37,7% de CDT-O. Esses valores não são classificados rigidamente, pois sua

interpretação depende do fenômeno e do contexto investigado; ainda assim, a explicação de mais de um terço da variância de CDT-O apresenta relevância substantiva para um fenômeno comportamental multifatorial (Hair et al., 2022).

O SRMR foi de 0,064 no modelo saturado e 0,073 no modelo estimado, ambos abaixo do valor heurístico de 0,08. Contudo, os valores excederam os respectivos limites HI95 obtidos no *bootstrap* para o teste de ajuste exato. Portanto, não se afirma a existência de ajuste global exato. Em PLS-SEM, a avaliação concentrou-se na qualidade das mensurações, nos coeficientes estruturais, na variância explicada e na capacidade preditiva fora da amostra (Hair et al., 2022). A Tabela 5 apresenta a síntese dos resultados do modelo final.

Tabela 5. Teste das relações estruturais e das hipóteses

Hipótese	Relação	β	t	p	IC 95%	Resultado
H1a	LE → CDT-O	-0,118	1,824	0,068	[-0,245; 0,010]	Não suportada
H1b	LE → CDT-I	0,026	0,405	0,685	[-0,101; 0,153]	Não suportada
H2a	**LE → CAO → CDT-O**	**-0,087**	**3,694**	**<0,001**	**[-0,137; -0,045]**	**Suportada**
H2b	**LE → CAO → CDT-I**	**-0,076**	**2,977**	**0,003**	**[-0,130; -0,030]**	**Suportada**
H3a	EP × LE → CDT-O	-0,010	0,199	0,842	[-0,103; 0,096]	Não suportada
H3b	EP × LE → CDT-I	-0,024	0,435	0,663	[-0,130; 0,087]	Não suportada
H4a	EP × CAO → CDT-O	-0,040	0,682	0,495	[-0,159; 0,070]	Não suportada
H4b	EP × CAO → CDT-I	-0,022	0,362	0,718	[-0,139; 0,096]	Não suportada
H5a	**PSO × LE → CDT-O**	**-0,167**	**3,129**	**0,002**	**[-0,263; -0,056]**	**Suportada**
H5b	PSO × LE → CDT-I	-0,003	0,062	0,951	[-0,100; 0,099]	Não suportada

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Desta forma, as hipóteses H1 não receberam suporte, H2 foram suportadas, H3 e H4 não receberam suporte e H5 foi parcialmente suportada**,** uma vez que a moderação por PSO foi identificada apenas para CDT-O. A distinção entre os dois tipos de comportamento desviante, portanto, revelou-se substantivamente relevante. Os resultados para H1, embora contrários à hipótese formulada, revelam um resultado relevante para a pesquisa, ao se demonstrar que os efeitos da LE sobre o comportamento desviante ocorrem principalmente de forma indireta, isto é, por meio da mediação de CAO conforme detalhado a seguir.

4.4 LIDERANÇA ÉTICA, COMPORTAMENTO DOS PARES E A MEDIAÇÃO

O coeficiente LE → CAO foi negativo e significativo ($\beta = -0,328$; $t = 7,841$; $p < 0,001$; IC 95% [-0,411; -0,247]), indicando que maiores níveis de LE percebida estão associados a menor frequência de CAO entre colegas submetidos à mesma chefia. O tamanho do efeito foi $f^2 = 0,129$, evidenciando relevância substantiva da relação. Esse resultado é consistente com a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1986), segundo a qual indivíduos aprendem pela

observação de modelos e das consequências associadas aos comportamentos. No contexto organizacional, a LE envolve não apenas a conduta pessoal da chefia, mas também a comunicação de padrões, a consideração de critérios morais nas decisões e o reforço das condutas esperadas (Brown; Treviño; Harrison, 2005; Brown; Treviño, 2006). Assim, chefias percebidas como éticas podem contribuir para maior clareza normativa, menor tolerância às violações e menor normalização de comportamentos inadequados entre os pares (Bandura, 1986; Brown; Treviño; Harrison, 2005; Treviño; Hartman; Brown, 2000).

O CAO apresentou associação positiva com CDT-O ($\beta = 0,263$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,082$) e CDT-I ($\beta = 0,233$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,052$), reforçando a relevância das normas descritivas no ambiente de trabalho. A observação recorrente de condutas inadequadas entre colegas pode fornecer informações sobre aquilo que é efetivamente praticado e, sobretudo quando não são percebidas consequências, contribuir para a normalização desses comportamentos (Bandura, 1986; Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997). Logo, o comportamento dos pares constitui um possível mecanismo pelo qual sinais sociais do ambiente influenciam a conduta individual.

Os efeitos indiretos foram significativos tanto para CDT-O (LE → CAO → CDT-O = -0,087; $p < 0,001$; IC 95% [-0,137; -0,045]) quanto para CDT-I (LE → CAO → CDT-I = -0,076; $p = 0,003$; IC 95% [-0,130; -0,030]), sustentando H2a e H2b. Como os efeitos diretos de LE sobre CDT-I ($\beta = 0,026$; $p = 0,685$) e CDT-O ($\beta = -0,118$; $p = 0,068$) não foram significativos, os resultados são compatíveis com mediação apenas indireta (Zhao; Lynch; Chen, 2010). A significância do efeito indireto não depende da existência de efeito direto significativo.

Os resultados devem, contudo, ser interpretados como evidências de uma estrutura estatística compatível com o modelo teórico, e não como demonstração de causalidade ou precedência temporal, em razão do delineamento transversal (Maxwell; Cole, 2007). Nesse sentido, a ausência de efeitos diretos significativos não reduz a relevância da LE, mas sugere que sua associação com os comportamentos desviantes ocorre principalmente por meio do ambiente social construído entre os pares. Para a gestão de riscos, esse resultado reforça a importância de transformar valores éticos em padrões observáveis no cotidiano, mediante comunicação clara, decisões coerentes, acompanhamento da equipe e respostas consistentes às violações (Treviño; Hartman; Brown, 2000).

4.5 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO: EFEITO DIRETO NO DESVIO ORGANIZACIONAL

O modelo previa que o EP moderasse as relações entre LE e CDT (H3) e entre CAO e CDT (H4). Entretanto, as interações EP × LE não foram significativas para CDT-O ($\beta = -0,010$;

p = 0,842) ou CDT-I (β = -0,024; p = 0,663), assim como EP × CAO não apresentou significância para CDT-O (β = -0,040; p = 0,495) ou CDT-I (β = -0,022; p = 0,718). Os tamanhos de efeito foram próximos de zero. Assim, não houve suporte para H3 e H4, indicando que o EP não modificou significativamente a associação entre LE, comportamento dos pares e CDT.

Esse resultado sugere que o EP não atua necessariamente como mecanismo de proteção contra influências éticas negativas do ambiente. Embora estudos anteriores associem EP a desempenho, comprometimento e engajamento (Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024; Qing et al., 2020; Dust et al., 2018), os comportamentos desviantes voluntários constituem fenômeno distinto (Zheng; Khan; Khan, 2021). Sentir-se competente, autônomo e capaz de produzir impacto pode ampliar a capacidade de ação, sem necessariamente determinar sua orientação ética (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024). Nesse sentido, os resultados delimitam a função do EP no modelo, indicando que seu papel não ocorre pela alteração da suscetibilidade às influências da liderança ou dos pares.

Apesar da ausência de moderação, o EP apresentou associação direta negativa e significativa com CDT-O (β = -0,187; t = 2,742; p = 0,006; IC 95% [-0,328; -0,061]; f^2 = 0,038), enquanto não se observou associação significativa com CDT-I (β = 0,029; p = 0,664). O resultado indica que o EP pode atuar como recurso individual diretamente associado à menor ocorrência de desvios contra a organização, mas não aos desvios interpessoais. Essa relação é coerente com a concepção de EP como estado motivacional, características associadas a maior comprometimento, desempenho e proatividade (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024; Qing et al., 2020).

A diferença entre CDT-O e CDT-I sugere mecanismos distintos. Enquanto CDT-O envolve condutas que prejudicam diretamente recursos, regras e funcionamento institucional, o CDT-I pode depender mais de conflitos, afetos, relações horizontais e características individuais não captadas pelo EP (Bennett; Robinson, 2000; Lee; Allen, 2002). Além disso, os efeitos indiretos de LE via CAO permaneceram significativos nos diferentes níveis de EP, embora tenham variado numericamente: para CDT-O, de -0,100 a -0,073; para CDT-I, de -0,084 a -0,069. Como as interações não foram significativas, essa variação não sustenta a existência de mediação moderada por EP.

Do ponto de vista da gestão de riscos, os resultados indicam que o fortalecimento do EP pode contribuir diretamente para a prevenção de desvios organizacionais, mas não substitui a gestão do ambiente ético. Estratégias centradas exclusivamente no fortalecimento individual seriam insuficientes, considerando que a mediação por CAO evidencia a importância das influências coletivas na formação dos comportamentos desviantes.

4.6 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO CONDIÇÃO PARA A EFETIVIDADE DA LIDERANÇA ÉTICA

A hipótese H5 propôs que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) moderaria a relação entre Liderança Ética (LE) e Comportamento Desviante no Trabalho (CDT), com base na Teoria do Suporte Organizacional e na lógica da troca social, segundo as quais trabalhadores que percebem maior valorização e cuidado por parte da organização tendem a desenvolver relações de reciprocidade (Eisenberger et al., 1986; Rhoades; Eisenberger, 2002).

Os efeitos principais de PSO não foram significativos para CDT-O ($\beta = 0,075$; $p = 0,260$) nem para CDT-I ($\beta = -0,052$; $p = 0,393$), indicando que o suporte organizacional, isoladamente, não se associou à redução dos CDT quando controladas as demais variáveis do modelo. Entretanto, a interação PSO × LE → CDT-O foi negativa e significativa ($\beta = -0,167$; $t = 3,129$; $p = 0,002$; IC 95% [-0,263; -0,056]; $f^2 = 0,028$), enquanto a interação sobre CDT-I não apresentou significância ($\beta = -0,003$; $p = 0,951$). Assim, H5 recebeu suporte parcial.

Os resultados indicam que a PSO fortalece o efeito preventivo da LE sobre os CDT-O, mas não sobre os CDT-I. Em contextos de maior suporte organizacional, a influência da LE sobre comportamentos dirigidos contra a organização torna-se mais intensa, sugerindo complementaridade entre o exemplo da chefia e a percepção de valorização institucional (Rhoades; Eisenberger, 2002). A interpretação dessa moderação é aprofundada pela análise de inclinações simples apresentada na Tabela 6.

Tabela 6. Efeito condicional de LE sobre CDT-O segundo o nível de PSO

Nível de PSO	β de LE → CDT-O	p	IC 95%
Baixo (-1 DP)	0,049	0,451	[-0,083; 0,172]
Médio	-0,118	0,068	[-0,245; 0,010]
Alto (+1 DP)	-0,285	0,004	[-0,475; -0,088]

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Em níveis baixos de PSO, a relação entre LE e CDT-O é praticamente inexistente. Em níveis médios, torna-se negativa, embora não significativa, enquanto em níveis elevados de PSO (um desvio-padrão acima da média) o coeficiente alcança -0,285 e torna-se estatisticamente significativo. Esse padrão indica que o suporte organizacional condiciona a intensidade da associação entre LE e desvios dirigidos à organização, sugerindo que LE e PSO atuam como fontes complementares de sinais éticos. Quando ambos são percebidos positivamente, os sinais transmitidos ao servidor tornam-se mais coerentes, fortalecendo a associação com menor CDT-O (Rhoades; Eisenberger, 2002; Zheng; Khan; Khan, 2021).

O fato de PSO não apresentar efeito direto sobre CDT-O, mas modificar significativamente a relação entre LE e esse desfecho, indica que seu papel não corresponde simplesmente à lógica de "maior suporte, menor desvio", mas à condição contextual na qual a LE produz seus efeitos. Esse resultado possui implicações práticas à gestão de riscos, pois sugere que o desenvolvimento de lideranças deve ser acompanhado de políticas institucionais coerentes de suporte, reconhecimento, justiça e condições de trabalho. A ausência de moderação sobre CDT-I reforça, por sua vez, a distinção entre os tipos de desvio: enquanto CDT-O parece responder à combinação entre sinais da chefia e da organização, os CDT-I podem depender de processos relacionais menos diretamente associados à reciprocidade servidor-organização.

4.7 O CONTROLE DO VIÉS DE DESEJABILIDADE SOCIAL

A RSD apresentou efeitos negativos e significativos sobre CAO ($\beta = -0,245$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,072$), CDT-I ($\beta = -0,350$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,128$) e CDT-O ($\beta = -0,345$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,154$). Os efeitos sobre os comportamentos desviantes foram mais expressivos, indicando que maior tendência à desejabilidade social esteve associada a menor autorrelato de CDT, resultado compatível com a sensibilidade dos itens investigados e com o risco de autoapresentação favorável, mesmo em condições de anonimato (Hays; Hayashi; Stewart, 1989; Pechorro et al., 2016). A associação negativa entre RSD e CAO sugere que essa tendência também pode influenciar a avaliação negativa dos colegas e do ambiente de trabalho. Sua inclusão como variável de controle permitiu separar, ainda que parcialmente, essa variância dos relacionamentos centrais do modelo. Mesmo após o controle, permaneceram significativos os efeitos LE → CAO, CAO → CDT-O/I, os efeitos indiretos e a moderação PSO × LE → CDT-O, reforçando a robustez desses achados.

4.8 CAPACIDADE PREDITIVA FORA DA AMOSTRA

A capacidade explicativa do modelo não assegura, por si só, capacidade de prever observações que não tenham participado de sua estimação. Explicação e previsão constituem objetivos relacionados, mas distintos. Por essa razão, a análise foi complementada pelos procedimentos PLSpredict e CVPAT (Shmueli et al., 2019). O PLSpredict aplica validação cruzada para gerar previsões fora da amostra e comparar os erros do modelo PLS-SEM com *benchmarks*. A literatura recomenda esse procedimento como forma de avaliar a dimensão preditiva da modelagem PLS-SEM, evitando presumir que elevado poder explicativo implique automaticamente elevado desempenho preditivo (Shmueli et al., 2019). Foram utilizadas 10 dobras e 10 repetições, com antecedentes iniciais e semente fixa (ver Tabela 7).

Tabela 7. Resultados do PLSpredict

Construto	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
CAO	0,193	0,903	0,692
CDT-I	0,131	0,964	0,664
CDT-O	0,244	0,888	0,645

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

Todos os valores de $Q^2_{predict}$ foram positivos. Isso indica que, para os três construtos endógenos, as previsões do modelo superaram o *benchmark* ingênuo baseado na média dos dados de treinamento. A maior relevância preditiva foi observada para CDT-O. No nível dos indicadores, 26 dos 27 indicadores dos construtos endógenos apresentaram $Q^2_{predict}$ positivo. A única exceção foi CDT-O11, com $Q^2_{predict}$ = -0,002, valor praticamente nulo. Considerando o caráter formativo de CDT-O e a contribuição conceitual específica de cada comportamento, esse resultado isolado não constitui fundamento para excluir o indicador (Hair et al., 2022).

O CVPAT complementou a análise por meio de testes estatísticos formais de diferença na perda preditiva. Esse procedimento compara a perda do PLS-SEM com o *benchmark* ingênuo de média dos indicadores (IA) e com um modelo linear (LM), considerado referência mais exigente. Diferenças negativas e significativas indicam menor erro do PLS-SEM. O CVPAT (Tabela 8) foi calculado para permitir avaliação inferencial da capacidade preditiva fora da amostra em PLS-SEM (Liengaard et al., 2021; Sharma et al., 2023).

Tabela 8. CVPAT no nível dos construtos

Construto	PLS vs. IA – diferença de perda	p	PLS vs. LM – diferença de perda	p
CAO	-0,570	<0,001	0,117	0,339
CDT-I	-0,282	<0,001	-0,160	0,007
CDT-O	-0,264	<0,001	-0,092	0,023
Modelo geral	-0,359	<0,001	-0,048	0,320

Fonte: Resultados da pesquisa (2026).

O modelo superou significativamente o *benchmark* ingênuo para CAO, CDT-I, CDT-O e para a avaliação geral. A comparação com o modelo linear apresentou resultado mais seletivo: não houve superioridade estatisticamente significativa para CAO nem ao modelo global, mas o PLS-SEM apresentou perda preditiva significativamente menor para os dois desfechos centrais da pesquisa, CDT-I e CDT-O. A estrutura teórica utilizada não apenas explica parcela relevante da variabilidade observada nos CDT, mas demonstra capacidade de produzir previsões fora da amostra que superam uma referência linear para os dois desfechos principais. Ao mesmo tempo, a ausência de superioridade global sobre o LM impede caracterizar o modelo como universalmente superior em previsão. A conclusão mais precisa é que há evidência favorável de capacidade preditiva fora da amostra particularmente para os CDT-O/I (Shmueli et al., 2019; Liengaard et al., 2021; Sharma et al., 2023).

4.9 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

Considerados conjuntamente, os resultados não sustentam uma relação simples entre LE e menor CDT. O modelo evidencia três mecanismos complementares. O primeiro é social e coletivo: LE associa-se a menor CAO, enquanto CAO se associa positivamente a CDT-O e CDT-I, indicando que a liderança pode influenciar a conduta individual, sobretudo por meio do ambiente comportamental percebido entre os pares. O segundo é individual: embora EP não tenha moderado as relações entre LE, CAO e CDT, apresentou associação direta negativa com CDT-O, sugerindo que significado, competência, autodeterminação e impacto constituem recursos individuais associados à menor ocorrência de desvios dirigidos à organização. O terceiro é organizacional e contextual: PSO não apresentou efeito direto sobre CDT, mas fortaleceu a associação negativa entre LE e CDT-O, indicando que a liderança ética possui maior capacidade preventiva quando acompanhada pela percepção de suporte institucional.

Essa estrutura converge com a concepção de gestão de riscos éticos de Boisvert (2018), segundo a qual comportamentos desviantes, fatores de risco e estratégias de mitigação devem ser analisados de forma integrada. Os resultados sugerem, portanto, que a prevenção da conduta desviante não depende exclusivamente de normas formais, códigos ou mecanismos repressivos, mas da coerência entre liderança, comportamento dos pares, recursos individuais e práticas institucionais de suporte (Boisvert, 2018; Brown; Treviño, 2006; Resende, 2021). Nesse sentido, os achados reforçam a distinção entre integridade formal e integridade vivenciada, uma vez que os servidores interpretam os padrões éticos também a partir das experiências concretas de tolerância às violações, decisões da chefia, tratamento das transgressões e suporte institucional (Treviño; Hartman; Brown, 2000; Boisvert, 2018; Huhtala et al., 2013).

O papel do CAO é particularmente relevante nesse processo, pois representa a percepção sobre aquilo que os colegas efetivamente fazem e pode funcionar como indicador das normas descritivas do grupo. A repetição de condutas inadequadas pode favorecer sua normalização e reduzir as barreiras à transgressão (Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997). Assim, a LE parece produzir efeitos mais amplos quando consegue transformar valores individuais da chefia em padrões coletivos reconhecíveis no cotidiano, por meio de comunicação, reforço e decisões coerentes (Brown; Treviño; Harrison, 2005).

A distinção entre CDT-O e CDT-I também apresenta implicações teóricas e práticas. EP e a interação PSO × LE relacionaram-se apenas ao desvio organizacional, sugerindo que recursos individuais e condições da relação servidor-organização possuem maior relevância para comportamentos dirigidos à própria instituição. Os desvios interpessoais, por sua vez,

parecem depender de mecanismos adicionais relacionados às relações horizontais, à dinâmica das equipes e à convivência no ambiente de trabalho.

As comparações descritivas segundo características sociodemográficas e funcionais, apresentadas na seção 4.1, complementam essa interpretação ao evidenciar variações nas percepções e nos comportamentos autorrelatados entre diferentes grupos de participantes. Destacam-se as maiores médias de desvios interpessoais entre os homens, as menores médias de desvios entre servidores com maior tempo de serviço público e as variações no comportamento antiético observado conforme as características das equipes. Entretanto, a associação entre maior tempo de serviço e maior pontuação de respostas socialmente desejáveis reforça a necessidade de cautela na interpretação dessas diferenças. Tais resultados não constituem evidência de relações causais ou de diferenças nos coeficientes estruturais entre grupos, mas contribuem para contextualizar os achados e orientar futuras investigações sobre possíveis fontes de heterogeneidade nas percepções e nos comportamentos dos servidores.

Em organizações públicas de elevada responsabilidade institucional, os resultados da pesquisa reforçam que a integridade não deve depender exclusivamente das características morais individuais dos agentes. A prevenção requer um ambiente capaz de produzir sinais éticos consistentes nos diferentes níveis organizacionais, reduzindo ambiguidades e evitando que comportamentos inadequados sejam legitimados pela repetição ou pela ausência de consequências (Ceschel; Hinna; Homberg, 2022; Weissmüller; Zuber, 2023). Dessa forma, a principal contribuição dos achados está em evidenciar que a gestão de riscos comportamentais exige uma abordagem multinível, articulando liderança ética, ambiente social, recursos individuais e suporte organizacional.

4.10 ANÁLISE SITUACIONAL E PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO

Os resultados permitem converter a investigação estatística em um diagnóstico da situação-problema. No presente estudo, o diagnóstico central não é sobre níveis de CDT na Polícia Federal. Apesar disso, vale destacar que as médias autorrelatadas e de observação de comportamentos antiéticos foram baixas e a LE foi avaliada favoravelmente. O problema identificado é de natureza mais específica: os mecanismos de integridade demonstram depender de sinais comportamentais e organizacionais que precisam ser geridos de forma preventiva, especialmente no ambiente imediato das equipes. O Quadro 3 sintetiza a análise situacional.

Quadro 3. Diagnóstico situacional e linha de intervenção

Evidência	Diagnóstico de risco	Implicação para a gestão
LE → CAO = -0,328	O comportamento observado dos pares está associado ao padrão ético percebido da chefia.	Desenvolver líderes não apenas como exemplos pessoais, mas como gestores ativos de padrões éticos.
CAO → CDT-O/I positivo	Condutas observadas no grupo podem funcionar como norma descritiva e favorecer normalização de comportamentos negativos.	Identificar e responder precocemente a pequenas transgressões e sinais de tolerância informal.
LE → CAO → CDT-O/I significativo	Parte relevante da associação da liderança com desvios ocorre por meio do ambiente comportamental.	Priorizar intervenções coletivas que façam critérios e consequências serem visíveis à equipe.
EP → CDT-O = -0,187	Recursos psicológicos individuais associam-se a menor desvio contra a organização.	Fortalecer significado, competência, autonomia responsável e percepção de impacto.
PSO × LE → CDT-O = -0,167	A associação negativa entre liderança ética e CDT-O é mais forte em níveis elevados de suporte organizacional percebido	Alinhar a atuação de líderes imediatos (nível gerencial) com a alta direção (nível estratégico), fortalecendo políticas institucionais de suporte, reconhecimento e reciprocidade.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa (2026).

A primeira prioridade de intervenção consiste em transformar a LE em gestão cotidiana da ética, desenvolvendo competências para comunicar padrões, fundamentar decisões, acompanhar o ambiente da equipe e responder de forma coerente às violações, evitando a normalização de pequenas transgressões (Treviño; Hartman; Brown, 2000; Brown; Treviño; Harrison, 2005). A segunda refere-se ao monitoramento do ambiente comportamental das equipes, especialmente dos comportamentos dos pares. A identificação de sinais como flexibilização recorrente de regras, tolerância seletiva a violações e discrepância entre normas formais e práticas cotidianas pode contribuir para a prevenção antecipada de riscos (Bandura, 1986; Boisvert, 2018; Jones; Kavanagh, 1996).

A terceira prioridade é o alinhamento entre chefia e organização. O efeito moderador da PSO indica que a liderança ética apresenta maior associação com menor desvio organizacional quando acompanhada de percepção de suporte institucional, reforçando a necessidade de articulação entre integridade, gestão de pessoas, justiça, reconhecimento e condições de trabalho (Rhoades; Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 1986). A quarta envolve o desenvolvimento do EP como recurso associado à redução do desvio organizacional, sem substituição da gestão ética do ambiente. Ações voltadas ao significado, à competência, à autonomia responsável e à percepção de impacto podem integrar estratégias preventivas, combinadas a normas claras e mecanismos de responsabilização (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024). Essas prioridades fundamentam o PTT, uma cartilha prática de gestão da integridade, que será apresentada no capítulo seguinte e traduzirá as evidências da pesquisa em orientações aplicáveis à prevenção de riscos comportamentais.

5 SEÇÃO PROPOSITIVA: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

No âmbito do PROFIAP, esta dissertação adota a modalidade Análise Situacional e PTT, tendo como produto aplicado uma cartilha prática de gestão da integridade, fundamentada nas evidências empíricas e na literatura da pesquisa. Destinada a servidores em funções de liderança e aos setores de gestão de pessoas e capacitação, a cartilha traduz os achados do estudo em orientações práticas, preservando o rigor metodológico. Os resultados indicaram que a prevenção de CDT envolve, além da conduta ética da liderança, o ambiente comportamental percebido entre os pares, bem como recursos individuais e condições de suporte organizacional.

Com base nesse diagnóstico, propõe-se o PTT "Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade", de caráter didático-instrucional e preventivo. O Guia não substitui normas disciplinares, códigos de ética, programas de integridade ou estruturas de controle existentes, mas os complementa ao aproximar a gestão da integridade do cotidiano das equipes. Seu objetivo é auxiliar gestores a reconhecer, prevenir e responder a riscos comportamentais antes que sejam normalizados ou evoluam para ocorrências de maior gravidade.

5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E LINHA DE INTERVENÇÃO

A situação-problema identificada não corresponde à mensuração de níveis ou índices de desvios na Polícia Federal, mas à identificação de mecanismos comportamentais e organizacionais relevantes para a preservação da integridade administrativa, sobre os quais a organização pode atuar antes que eventuais fragilidades evoluam para ocorrências de gravidade.

O principal mecanismo identificado envolve a relação entre LE, CAO e CDT. A LE apresentou associação negativa com o CAO entre colegas, enquanto o CAO se associou positivamente aos CDT-O e CDT-I, resultando em efeitos indiretos significativos. Esse padrão sugere que a influência da liderança sobre o comportamento individual ocorre, sobretudo, por meio do ambiente comportamental que contribui para formar. Assim, além da conduta ética pessoal, torna-se relevante a capacidade do gestor de traduzir valores em comunicação, critérios de decisão, reforço de comportamentos adequados e respostas consistentes às violações (Treviño; Hartman; Brown, 2000; Brown; Treviño; Harrison, 2005).

A relevância dos pares reforça essa perspectiva, pois seus comportamentos constituem fontes de aprendizagem social e informações sobre aquilo que é efetivamente praticado e tolerado no ambiente. A repetição de pequenas transgressões pode favorecer sua normalização

e reduzir a percepção de risco associada a essas condutas (Bandura, 1986; Jones; Kavanagh, 1996; Wyld; Jones, 1997).

Os demais achados complementam o diagnóstico. O EP apresentou associação negativa com CDT-O, indicando que significado, competência, autonomia responsável e percepção de impacto podem constituir recursos individuais associados à prevenção de desvios dirigidos à organização (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso; García-Ael; Topa, 2024). A PSO fortaleceu a associação negativa entre LE e CDT-O, sugerindo que a LE tende a apresentar maior capacidade preventiva quando acompanhada da percepção de valorização e suporte institucional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades; Eisenberger, 2002).

Com base nesse diagnóstico, a linha de intervenção proposta consiste no fortalecimento preventivo da integridade, mediante gestão ativa dos padrões comportamentais das equipes, prevenção da normalização de condutas inadequadas, alinhamento entre liderança e organização e desenvolvimento dos servidores. A relação entre os achados e as respectivas possibilidades de intervenção é sintetizada no Quadro 4.

Quadro 4. Evidências e intervenção

Evidência da pesquisa	**Implicação gerencial**	**Direção da intervenção**
Liderança ética associada a menor comportamento antiético observado	A influência da chefia alcança o ambiente da equipe	Desenvolver liderança como gestão ativa da ética
Maior comportamento antiético observado entre colegas esteve associado a maiores níveis de comportamentos desviantes individuais	Comportamentos dos pares podem funcionar como referências sociais	Identificar e interromper precocemente processos de normalização
Maiores níveis de empoderamento psicológico estão associados a menores comportamentos desviantes contra a organização	Recursos individuais podem contribuir para prevenção	Estimular significado, competência, autonomia responsável e impacto
Níveis elevados de PSO fortalecem a associação negativa entre liderança ética e desvio organizacional	Chefia (nível gerencial) e organização (nível estratégico) precisam transmitir sinais coerentes	Integrar liderança ética e práticas que fortalecem a percepção de suporte organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados da pesquisa (2026).

5.2 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO PROPOSTO

O “Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade” tem como objetivo oferecer um instrumento prático e baseado em evidências para apoiar gestores na prevenção de riscos comportamentais e no fortalecimento da integridade das equipes por meio da gestão ética cotidiana. Destina-se prioritariamente a servidores em funções de liderança, podendo também subsidiar áreas de gestão de pessoas e formação profissional. Embora desenvolvido a partir de evidências da Polícia Federal, o Guia apresenta potencial de adaptação a outras organizações públicas.

A intervenção é estruturada em 10 proposições, fundamentadas nos resultados da pesquisa e na literatura de referência (Bandura, 1986; Treviño; Hartman; Brown, 2000; Spreitzer, 1995; Eisenberger et al., 1986; Boisvert, 2018; entre outros): (1) integridade é construída no cotidiano; (2) as pessoas aprendem também observando; (3) mais do que ser ético, é necessário gerir a ética; (4) o exemplo importa, mas não é suficiente; (5) o comportamento dos pares é indicador do ambiente; (6) empoderar sem abandonar controles; (7) suporte organizacional e coerência; (8) gestão da ética não é vigilância; (9) cuidado com mensagens contraditórias; (10) não é preciso falar de ética o tempo todo. O material complementa as proposições com reflexões e orientações práticas sobre comportamentos e ações ao alcance da liderança, traduzindo os achados em práticas de gestão da ética.

5.3 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA

Inicialmente, o material poderá ser submetido à apreciação de gestores e representantes da área de gestão de pessoas, visando avaliar sua clareza, adequação terminológica, compatibilidade com os procedimentos internos e utilidade. A eventual difusão poderá ocorrer por meio de comunicação institucional e incorporação a ações de formação ou aprimoramento profissional, condicionada às decisões da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Direção-Geral.

A avaliação inicial poderá considerar o alcance, a utilização e a percepção de utilidade do material, enquanto avaliações posteriores poderão examinar mudanças nas práticas de liderança, como comunicação de expectativas, *feedback*, discussão de riscos e resposta a problemas comportamentais. A mensuração de efeitos sobre LE, CAO e CDT exigirá período de implementação e desenho avaliativo específico. Assim, até a conclusão da dissertação, o impacto do PTT será classificado como potencial, não como efeito organizacional comprovado.

O Guia será anexado, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ao processo administrativo que autorizou a realização da pesquisa na Polícia Federal, com solicitação à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) para sua difusão. A disponibilização do material não implica adoção obrigatória ou comprovação de implementação, mas formaliza sua entrega aos atores responsáveis por avaliar sua pertinência e eventual incorporação às práticas institucionais.

5.4 CONTRIBUIÇÕES, ATRIBUTOS E LIMITAÇÕES DO PTT

O principal diferencial do PTT consiste em aproximar a gestão da integridade da gestão de pessoas, por meio de uma inovação predominantemente incremental e metodológica. O produto não propõe nova teoria ou tecnologia, mas integra evidências sobre LE, aprendizagem

social, CDT, EP, suporte organizacional e gestão de riscos em um guia preventivo voltado à gestão cotidiana das equipes. Sua aplicabilidade potencial é elevada, pois pode ser disponibilizado digitalmente, com baixo custo, linguagem acessível e sem necessidade de novos *softwares* ou estruturas administrativas, podendo ser utilizado de forma autoinstrucional ou como apoio a capacitações.

A elaboração apresenta complexidade moderada, em razão da integração de diferentes construtos e referenciais, enquanto sua utilização foi concebida para possuir baixa complexidade, dispensando conhecimento prévio sobre os fundamentos teóricos e estatísticos da pesquisa. A replicabilidade é potencialmente elevada, embora dependa de adaptações às características e aos procedimentos de cada organização. Como limitações, destaca-se que os comportamentos desviantes possuem múltiplos antecedentes, não sendo atribuível à chefia responsabilidade exclusiva por sua ocorrência. Ademais, o delineamento transversal não permite estabelecer relações causais suficientes para afirmar que a utilização do Guia produzirá necessariamente a redução dos comportamentos desviantes (Maxwell; Cole, 2007). Assim, o PTT constitui uma ferramenta orientativa e preventiva, destinada a traduzir o diagnóstico da pesquisa em ações práticas de gestão da ética e de prevenção de riscos comportamentais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo investigar fatores associados à preservação da integridade administrativa, sob a perspectiva da gestão de riscos éticos, examinando as relações entre LE, CAO entre colegas, CDT, EP e PSO. Os resultados permitem concluir que a integridade administrativa não se restringe às normas formais ou às características individuais dos agentes, mas envolve a interação entre liderança, ambiente social das equipes, recursos individuais e condições organizacionais. Nesse sentido, o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que o modelo identificou mecanismos associados aos comportamentos desviantes e evidenciou a relevância do contexto comportamental no qual os servidores estão inseridos.

O principal achado refere-se à relação entre LE, CAO e CDT. A LE apresentou associação negativa com o CAO entre colegas, enquanto o CAO apresentou associação positiva com os CDT-O e CDT-I, resultando em efeitos indiretos significativos. A evidência mais consistente, portanto, não está em uma relação direta entre LE e CDT, mas no mecanismo segundo o qual a LE se associa a um ambiente no qual comportamentos inadequados são menos observados, o que, por sua vez, se relaciona a menores níveis de desvio. Esse resultado reforça a compreensão da integridade como fenômeno social e contextual, no qual os servidores interpretam os padrões éticos não apenas pelas normas prescritas, mas também pelo comportamento efetivamente observado, tolerado ou sancionado no cotidiano das equipes.

Os resultados de EP e PSO complementam esse mecanismo. O EP não apresentou efeito moderador sobre as relações entre LE, CAO e CDT, mas mostrou associação direta e negativa com o CDT-O. A PSO, por sua vez, não apresentou efeito direto sobre os desvios, mas fortaleceu a associação negativa entre LE e CDT-O. Esses achados evidenciam que recursos individuais e condições organizacionais não atuam de forma uniforme e que os antecedentes dos comportamentos desviantes diferem conforme seu alvo. A distinção entre CDT-O e CDT-I mostrou-se, portanto, teoricamente relevante, uma vez que EP e a interação PSO × LE estiveram associados especificamente aos comportamentos dirigidos à organização.

Outro resultado relevante refere-se à desejabilidade social, que apresentou associação negativa com CAO, CDT-O e CDT-I. Esse achado reforça a necessidade de cautela na interpretação de pesquisas sobre comportamentos sensíveis, pois a tendência à apresentação socialmente favorável pode afetar tanto o relato do próprio comportamento quanto a percepção sobre colegas. Assim, os resultados representam associações baseadas nas percepções dos respondentes e não constituem mensuração objetiva da ocorrência de comportamentos antiéticos ou desviantes na instituição.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição está na articulação entre LE e dinâmica comportamental das equipes, utilizando a Teoria da Aprendizagem Social para integrar mecanismos de influência vertical e horizontal. Os resultados sugerem que a relação entre liderança e integridade pode ocorrer não apenas pela influência direta da chefia, mas também pela formação de um ambiente comportamental no qual os pares constituem referências relevantes para a interpretação das normas e para a normalização de condutas. A pesquisa, portanto, amplia a compreensão da LE ao deslocar parte da análise do comportamento individual do líder para sua relação com os padrões observados no ambiente coletivo.

No âmbito prático, os achados indicam que a gestão da integridade deve ultrapassar a existência de normas, códigos e mecanismos de responsabilização, incorporando ações voltadas à comunicação de expectativas, coerência nas decisões, acompanhamento do ambiente das equipes, prevenção da normalização de condutas inadequadas e fortalecimento das condições organizacionais. Em outras palavras, mais do que ser ético, é necessário gerir a ética. Nesse sentido, foi desenvolvido o PTT "Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade", concebido como instrumento orientativo e preventivo para traduzir os achados da pesquisa em práticas de gestão da ética.

As conclusões devem ser interpretadas considerando as limitações da pesquisa. O delineamento transversal não permite estabelecer precedência temporal ou causalidade, de modo que os resultados devem ser compreendidos como associações compatíveis com os mecanismos teóricos propostos. A utilização predominante de autorrelatos também pode estar sujeita a viés de método comum e desejabilidade social, apesar das medidas adotadas para sua mitigação. Além disso, a investigação foi realizada em uma organização específica, o que recomenda cautela quanto à generalização dos resultados para outros contextos institucionais.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a utilização de desenhos longitudinais ou experimentais, múltiplas fontes de informação e replicações em diferentes organizações públicas. Também se mostra relevante aprofundar os antecedentes dos CDT-I, que apresentaram padrão distinto dos comportamentos dirigidos à organização, bem como investigar as práticas concretas por meio das quais a liderança transforma valores éticos em padrões observáveis no cotidiano. Adicionalmente, estudos futuros poderão avaliar empiricamente a efetividade do PTT, verificando seus possíveis efeitos sobre práticas de liderança, comportamento dos pares e comportamentos desviantes.

Em síntese, a pesquisa evidencia que a preservação da integridade administrativa constitui um fenômeno multinível e contextual, no qual liderança, pares, recursos individuais e condições organizacionais se articulam de maneira diferenciada. Sua principal contribuição

consiste em demonstrar que a LE pode estar relacionada à integridade não apenas como atributo individual da chefia, mas também por sua associação com o ambiente comportamental das equipes. Dessa forma, a gestão preventiva da integridade requer mais do que estabelecer normas: exige compreender e atuar sobre os sinais comportamentais produzidos cotidianamente por líderes, servidores, equipes e organização.

REFERÊNCIAS

AL HALBUSI, H.; TANG, T. L.; WILLIAMS, K. A.; RAMAYAH, T. Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator—Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, v. 11, p. 105–135, 2022. DOI: 10.1007/s13520-022-00143-4.

BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

BELLE, N.; CANTARELLI, P. What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research. *Public Administration Review*, v. 77, n. 3, p. 327–339, 2017. DOI: 10.1111/puar.12714.

BENNETT, R. J.; GALPERIN, B. L.; WANG, L.; SHUKLA, J. Norm-violating behavior in organizations: a comprehensive conceptual review and model of constructive and destructive norm-violating behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 11, p. 481–507, 2024. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-110721-043001.

BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 3, p. 349–360, 2000. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.349.

BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.

BOISVERT, Y. L'analyse des risques éthiques: une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, v. 51, n. 2, p. 305–334, 2018. DOI: 10.1017/S0008423918000173.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 595–616, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 97, n. 2, p. 117–134, 2005. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

CARLOS, L. G. de C.; RIBEIRO, I.; CINTRA, R. F. Motivações na propensão à decisões corruptas em agentes públicos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 9., 2020, on-line. *Anais [...]*. [S. l.]: ANPAD, 2020.

CESCHEL, F.; HINNA, A.; HOMBERG, F. Public sector strategies in curbing corruption: a review of the literature. *Public Organization Review*, v. 22, p. 571–591, 2022. DOI: 10.1007/s11115-022-00639-4.

DUST, S. B.; RESICK, C. J.; MARGOLIS, J. A.; MAWRITZ, M. B.; GREENBAUM, R. L. Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 5, p. 570–583, 2018. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.02.002.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2022.

HAYS, R. D.; HAYASHI, T.; STEWART, A. L. A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, v. 49, n. 3, p. 629–636, 1989. DOI: 10.1177/001316448904900315.

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

HUHTALA, M.; KANGAS, M.; LÄMSÄ, A.; FELDT, T. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 34, n. 3, p. 250–270, 2013. DOI: 10.1108/01437731311326684.

JONES, G.; KAVANAGH, M. An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 5, p. 511–523, 1996. DOI: 10.1007/BF00381929.

KLIUSHYN, V.; SHEVCHUK, A.; MALAKHOVA, T. Corruption and its consequences for society: analysis and prevention. *Lex Humana*, v. 16, n. 1, p. 20–36, 2024.

LASCHINGER, H. K. S.; FINEGAN, J. E.; SHAMIAN, J.; WILK, P. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 5, p. 527–545, 2004. DOI: 10.1002/job.256.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 1, p. 131–142, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.131.

LIENGAARD, B. D.; SHARMA, P. N.; HULT, G. T. M.; JENSEN, M. B.; SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; RINGLE, C. M. Prediction: coveted, yet forsaken? Introducing a cross-validated predictive ability test in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*, v. 52, n. 2, p. 362–392, 2021. DOI: 10.1111/deci.12445.

LLORENTE-ALONSO, M.; GARCÍA-AEL, C.; TOPA, G. A meta-analysis of psychological empowerment: antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, v. 43, p. 1759–1784, 2024. DOI: 10.1007/s12144-023-04369-8.

MACLEAN, T. L.; LITZKY, B. E.; HOLDERNESS JR., D. K. When organizations don't walk their talk: a cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of Business Ethics*, v. 128, n. 2, p. 351–368, 2015. DOI: 10.1007/s10551-014-2103-1.

MANARA, M. U.; VAN GILS, S.; NÜBOLD, A.; ZIJLSTRA, F. R. H. Corruption, fast or slow? Ethical leadership interacts with Machiavellianism to influence intuitive thinking and corruption. *Frontiers in Psychology*, v. 11, art. 578419, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.578419.

MAXWELL, S. E.; COLE, D. A. Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, v. 12, n. 1, p. 23–44, 2007. DOI: 10.1037/1082-989X.12.1.23.

MAYER, D. M.; KUENZI, M.; GREENBAUM, R.; BARDES, M.; SALVADOR, R. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 108, n. 1, p. 1–13, 2009. DOI: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002.

MICROSOFT. Data, Privacy, and Security for Microsoft Copilot, 2026. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoft-365/copilot/microsoft-365-copilot-privacy>. Acesso em: 27 ago. 2026.

PECHORRO, P.; AYALA-NUNES, L.; OLIVEIRA, J. P.; NUNES, C.; GONÇALVES, R. A. Psychometric properties of the Socially Desirable Response Set-5 among incarcerated male and female juvenile offenders. *International Journal of Law and Psychiatry*, v. 49, part A, p. 17–21, 2016. DOI: 10.1016/j.ijlp.2016.05.003.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879.

QING, M.; ASIF, M.; HUSSAIN, A.; JAMEEL, A. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, v. 14, n. 6, p. 1405–1432, 2020. DOI: 10.1007/s11846-019-00340-9.

RESENDE, M. M. *Ethical culture and moral identity: how they interact and influence unethical behavior in organizations*. 2021. 269 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.698.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. *SmartPLS 4*. Bönningstedt: SmartPLS, 2024.

ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. JMI revisionist history of workplace deviance. *Journal of Management Inquiry*, v. 33, n. 4, p. 336–339, 2024. DOI: 10.1177/10564926241261927.

SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; CHEAH, J.-H.; BECKER, J.-M.; RINGLE, C. M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, v. 27, n. 3, p. 197–211, 2019. DOI: 10.1016/j.ausmj.2019.05.003.

SCHUMAHER, M. L. N.; ALEXANDRE, N. M. C. Tradução e adaptação transcultural do Psychological Empowerment Instrument para o contexto brasileiro. *REME – Revista Mineira de Enfermagem*, v. 21, e-1020, 2017. DOI: 10.5935/1415-2762.20170030.

SCHUSTER, C.; FUENZALIDA, J.; MIKKELSEN, K. S.; MEYER-SAHLING, J.-H. Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: evidence from a survey experiment with Chilean public servants. *Public Administration Review*, v. 84, n. 5, p. 848–869, 2024. DOI: 10.1111/puar.13815.

SHARMA, P. N.; LIENGAARD, B.; HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, v. 57, n. 6, p. 1662–1677, 2023. DOI: 10.1108/EJM-08-2020-0636.

SHMUELI, G.; SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; CHEAH, J.-H.; TING, H.; VAITHILINGAM, S.; RINGLE, C. M. Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, v. 53, n. 11, p. 2322–2347, 2019. DOI: 10.1108/EJM-02-2019-0189.

SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995. DOI: 10.2307/256865.

TREVIÑO, L. K.; HARTMAN, L. P.; BROWN, M. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, v. 42, n. 4, p. 128–142, 2000. DOI: 10.2307/41166057.

TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R. Organizational justice and ethics program "follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, v. 11, n. 4, p. 651–671, 2001. DOI: 10.2307/3857765.

VAN GILS, S.; VAN QUAQUEBEKE, N.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN DIJKE, M.; DE CREMER, D. Ethical leadership and follower organizational deviance: the moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 190–203, 2015. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.08.005.

VAN WART, M. *Changing public sector values*. New York: Routledge, 2013. DOI: 10.4324/9780203054635.

WEISSMÜLLER, K. S.; ZUBER, A. Understanding the micro-foundations of administrative corruption in the public sector: findings from a systematic literature review. *Public Administration Review*, v. 83, p. 1704–1726, 2023. DOI: 10.1111/puar.13797.

WYLD, D. C.; JONES, C. A. The importance of context: the ethical work climate construct and models of ethical decision making—an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, v. 16, n. 4, p. 465–472, 1997. DOI: 10.1023/A:1017980515603.

ZHAO, X.; LYNCH JR., J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 2, p. 197–206, 2010. DOI: 10.1086/651257.

ZHENG, F.; KHAN, N. A.; KHAN, M. W. A. Unethical leadership and employee extra-role behavior in information technology sector: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, v. 12, art. 708016, 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.708016.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Seção 1 – Introdução
Prezado(a) participante, Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de mestrado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD). O objetivo da pesquisa é analisar como as interações pessoais no setor público influenciam percepções e atitudes relacionadas à integridade administrativa. A pesquisa, incluindo o questionário a seguir, foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - CEP/UFGD (CAAE: 95243726.8.0000.5160). Sua participação é **voluntária**, **anônima** e **confidencial**. Não serão coletados dados pessoais ou quaisquer outras informações que permitam sua identificação individual. Os dados obtidos serão analisados apenas de forma agregada e utilizados **exclusivamente** para fins acadêmicos. Ao continuar, você declara que **concorda** com o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) e que **aceita participar voluntariamente da pesquisa**.

Seção 2 – Variáveis Sociodemográficas	
Você é servidor(a) público(a) atualmente?	Sim / Não
Esfera/ente federativo em que trabalha	Federal / Estadual/ Municipal / Distrital
Poder/Tipo de órgão	Executivo / Legislativo / Judiciário / Autarquia ou Fundação Pública de Direito Público / Nenhuma das opções
UF de lotação	[27 unidades da Federação]
Tempo total de serviço público	Menos de 3 anos / Entre 3 e 6 anos / Entre 6 e 10 anos / Entre 10 e 20 anos / Mais de 20 anos
Tempo no órgão/instituição atual	Menos de 3 anos / Entre 3 e 6 anos / Entre 6 e 10 anos / Entre 10 e 20 anos / Mais de 20 anos
Tempo trabalhando com sua atual chefia imediata (*ou seja, a pessoa que supervisiona diretamente o seu trabalho, define metas, acompanha seu desempenho e possui poder de decisão sobre suas demandas).*	Menos de 6 meses / Entre 6 e 12 meses / Entre 1 e 3 anos / Entre 3 e 5 anos / Mais de 5 anos
Quantidade de colegas trabalhando com a mesma chefia imediata atualmente	Somente eu / Entre 2 e 5 / Entre 6 e 10 / Entre 11 e 20 / Mais de 20
Seu Gênero	Homem / Mulher / Outro

Seção 3 – Estrutura do Questionário		
Variáveis latentes, fontes e instruções aos respondentes	**Rótulo**	**Item**
Liderança Ética – LE (Brown, Treviño e Harrison, 2005). Percepções sobre seu trabalho *Por favor, pense em **seu(a) chefe imediato(a)** — ou seja, a pessoa que supervisiona diretamente o seu trabalho, define metas, acompanha seu desempenho e possui poder de decisão sobre suas demandas. Com base nessa pessoa, leia cada uma das afirmações abaixo e marque o número que melhor representa seu grau de concordância com cada afirmação.* *1= discordo totalmente; 10= concordo totalmente.*	LE1	**1.** Ouve o que os servidores têm a dizer.
	LE2	**2.** Aplica disciplina aos servidores que violam padrões éticos.
	LE3	**3.** Conduz sua vida pessoal de maneira ética.
	LE4	**4.** Tem em mente os melhores interesses dos servidores.
	LE5	**5.** Toma decisões justas e equilibradas.
	LE6	**6.** É uma pessoa confiável.
	LE7	**7.** Discute ética no cotidiano com os servidores
	LE8	**8.** Dá exemplo de como fazer as coisas da maneira correta em termos éticos.
	LE9	**9.** Define o sucesso não apenas pelos resultados, mas também pela forma como são alcançados.
	LE10	**10.** Ao tomar decisões, pergunta: “qual é a coisa certa a fazer?”.
Escala de Comportamento Desviante no Trabalho (Bennett; Robinson, 2000). Subescalas: Desvio Organizacional – CDT-O (12 itens); Desvio Interpessoal – CDT-I (7 itens).	CDT-O1	**11.** Pegou algo do trabalho sem permissão
	CDT-O2	**12.** Passou tempo demais fantasiando ou sonhando acordado em vez de trabalhar
	CDT-O3	**13.** Falsificou um recibo para ser reembolsado com um valor superior ao gasto

Cotidiano *Responda com que frequência você se envolveu em cada um dos comportamentos abaixo no último ano: 1= nunca e 10= frequentemente*	CDT-O4	**14.** Tirou uma pausa adicional ou mais longa do que o aceitável no local de trabalho
	CDT-O5	**15.** Chegou atrasado ao trabalho sem permissão
	CDT-O6	**16.** Sujou o ambiente de trabalho (jogou lixo)
	CDT-O7	**17.** Faltou ao trabalho ou deixou de cumprir alguma tarefa alegando doença quando não estava doente
	CDT-O8	**18.** Deixou de seguir as instruções do chefe
	CDT-O9	**19.** Trabalhou intencionalmente de forma mais lenta do que poderia
	CDT-O10	**20.** Discutiu informações confidenciais do trabalho com pessoa não autorizada
	CDT-O11	**21.** Usou droga ilícita ou consumiu álcool durante o expediente
	CDT-O12	**22.** Empenhou pouco esforço em seu trabalho
	CDT-I1	**23.** Zombou de alguém no trabalho
	CDT-I2	**24.** Disse algo ofensivo a alguém no trabalho
	CDT-I3	**25.** Fez uma piada ou comentário étnico, religioso, homofóbico ou racial no trabalho
	CDT-I4	**26.** Xingou alguém no trabalho
	CDT-I5	**27.** Pregou uma peça maldosa em alguém no trabalho
	CDT-I6	**28.** Agiu de forma grosseira com alguém no trabalho
	CDT-I7	**29.** Envergonhou publicamente alguém no trabalho
Empoderamento psicológico – EP (Spreitzer, 1995; Schumaher e Alexandre, 2017) *Percepções sobre sua relação com o trabalho* *Responda sobre o que pensa e como se sente quanto à sua relação com o trabalho.* *1= discordo totalmente; 10= concordo totalmente.*	EP1	**30.** Sinto-me confiante quanto à minha capacidade de fazer meu trabalho.
	EP2	**31.** O trabalho que eu exerço é importante para mim.
	EP3	**32.** Eu tenho significativa autonomia em decidir como faço o meu trabalho.
	EP4	**33.** O impacto que eu exerço sobre o que acontece no meu setor é relevante.
	EP5	**34.** Minhas atividades de trabalho são particularmente gratificantes para mim.
	EP6	**35.** Eu tenho grande controle sobre o que acontece no meu setor.
	EP7	**36.** Eu posso tomar as minhas próprias decisões de como fazer o meu trabalho.
	EP8	**37.** Eu tenho considerável oportunidade para fazer meu trabalho com independência e liberdade.
	EP9	**38.** Eu tenho domínio das habilidades necessárias para o meu trabalho.
	EP10	**39.** O trabalho que faço é significativo para mim.
	EP11	**40.** Eu exerço significativa influência sobre o que acontece em meu setor.
	EP12	**41.** Eu estou seguro quanto à minha capacidade para realizar minhas atividades de trabalho.
Percepção de suporte organizacional (PSO) (Eisenberger *et al.*, 1986; Siqueira, 1995; 2008). *Percepções sobre o órgão/entidade/organização em que trabalha* *Nesta seção, responde sobre suas percepções sobre seu órgão/entidade/organização* ***como um todo****, e não apenas quanto ao seu setor ou chefe imediato.* *1= discordo totalmente; 10= concordo totalmente.*	PSO1	**42.** É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.
	PSO2	**43.** Esta organização realmente preocupa-se com meu bem-estar.
	PSO3	**44.** Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
	PSO4	**45.** Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
	PSO5	**46.** Esta organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
	PSO6	**47.** Esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.
Comportamento Antiético Observado (CAO) (Treviño e Weaver, 2001; MacLean, Litzky e Holderness Jr., 2015)	CAO1	**48.** Demorar mais do que o necessário para realizar uma tarefa.
	CAO2	**49.** Utilizar o tempo de trabalho para atividades pessoais ou alheias ao serviço público
	CAO3	**50.** Omitir erros.
	CAO4	**51.** Mentir em relatórios sobre tempo/qualidade/quantidade de algo.
	CAO5	**52.** Declarar-se doente apenas para não trabalhar.

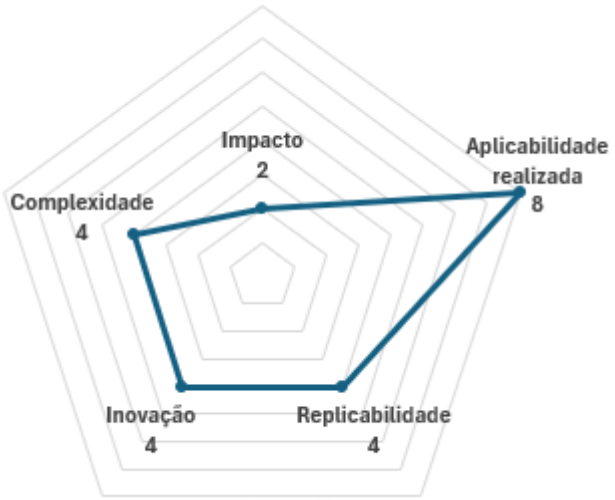
Percepções sobre seus colegas de trabalho *Levando em consideração seus colegas de trabalho submetidos* ***à mesma Chefia imediata*** *que você, responda com que frequência você já observou os comportamentos abaixo:* *1=nunca; 10=frequentemente*	CAO6	**53.** Mentir para supervisores.
	CAO7	**54.** Apropriar-se ou utilizar indevidamente recursos/bens públicos.
	CAO8	**55.** Prolongar intencionalmente o trabalho para gerar pagamento ou compensação de horas extras.
Escala de Respostas Socialmente Desejáveis – RSD (Hays, Hayashi e Stewart, 1989; Pechorro et al., 2016) *A seguir, responda o quanto as frases a seguir te descrevem como pessoa* *1= Totalmente falso; 10= Totalmente verdadeiro*	RSD1	**56.** Sou sempre simpático, mesmo com pessoas que são mal-educadas.
	RSD2	**57.** Já me aproveitei de outras pessoas para meu ganho pessoal. (R)
	RSD3	**58.** Por vezes tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer. (R)
	RSD4	**59.** Por vezes fico chateado quando não consigo o que quero. (R)
	RSD5	**60.** Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo.

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

Para avaliação do Produto Técnico-Tecnológico foi utilizada calculadora disponível em formato de planilha com cálculos automatizados tendo como dimensões de avaliação o impacto, aplicabilidade realizada, replicabilidade, inovação e complexidade. A pontuação alcançada é equivalente ao extrato "TA2" (Desempenho muito bom). Os resultados são apresentados no quadro e no gráfico a seguir:

Dimensão	Pontos
Impacto	2
Aplicabilidade realizada	8
Replicabilidade	4
Inovação	4
Complexidade	4

Pontuação Alcançada	**4,1**



APÊNDICE C – PROPOSTA CONTEXTUALIZADA DE PTT



LIDERANÇA ÉTICA EM AÇÃO: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade

Relatório Técnico apresentado pelo mestrando Renan dos Santos Dias ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa e coorientação do Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Contexto de aplicação da proposta 04

Público-alvo da proposta 05

Situação problema 06

Objetivo da proposta 09

PTT - Proposta de Intervenção 10

Autoria da Proposta, Responsáveis pela proposta de intervenção e data 27

Referências 29

Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes 30

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta foi concebida a partir de pesquisa realizada com 430 servidores da Polícia Federal brasileira e tem como contexto inicial de aplicação a própria instituição. A Polícia Federal exerce funções de alta responsabilidade pública, com atuação nacional, uso de informações sensíveis, poder decisório e atividades em que a integridade constitui condição para legitimidade, confiança e qualidade da atuação estatal. O diagnóstico adota uma perspectiva preventiva de integridade. Nessa abordagem, comportamentos inadequados não são examinados apenas depois de sua ocorrência, por meio de controles e sanções, mas também a partir dos fatores individuais, coletivos e organizacionais que podem elevar ou reduzir riscos éticos. A pesquisa indicou que a liderança ética se relaciona ao ambiente comportamental imediato das equipes, que o comportamento observado entre os pares está associado aos desvios autorrelatados e que fatores como empoderamento psicológico e percepção de suporte organizacional exercem papéis específicos na relação com os desvios organizacionais.

A proposta contribui potencialmente para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes -, ao oferecer instrumento voltado ao fortalecimento da integridade, da responsabilidade organizacional e da capacidade preventiva de uma instituição pública.

O produto não cria norma disciplinar nem substitui códigos de ética, corregedorias, auditorias ou programas institucionais de integridade. Atua de forma complementar, educativa e gerencial.



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo principal é composto por servidores que exercem funções formais de chefias e gestão de equipes. A escolha decorre do papel da chefia como agente capaz de traduzir valores e normas em práticas cotidianas, comunicar expectativas, responder a violações e influenciar os padrões observados no grupo.

PÚBLICO PRIMÁRIO

Gestores, chefes, coordenadores, supervisores e demais servidores com responsabilidade de liderança de equipes.

PÚBLICO SECUNDÁRIO

Unidades responsáveis por formação e desenvolvimento profissional.

BENEFICIÁRIOS INDIRETOS

Todos os servidores das equipes alcançadas pelo produto e, de maneira indireta, a própria organização e os cidadãos beneficiários dos serviços públicos.

REPLICAÇÃO

O Guia também possui potencial de adaptação a outras organizações públicas. Essa replicação deve preservar a lógica da intervenção, mas considerar o contexto normativo, a estrutura de governança, a cultura e as características de cada instituição.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção.

A situação-problema não consiste na demonstração de níveis de comportamento desviante na instituição. As médias autorrelatadas foram baixas e a liderança ética recebeu avaliação média elevada. O diagnóstico produzido é mais específico: os resultados evidenciam que a integridade comportamental depende de mecanismos cotidianos de influência, aprendizagem e reciprocidade que não são plenamente alcançados apenas por normas formais ou pela probidade pessoal do gestor.

A questão central é: como transformar a integridade de "exigência formal" para padrão cotidiano, visível e socialmente reforçado no ambiente das equipes?

Principais evidências empíricas:

O modelo estrutural foi estimado por PLS-SEM e submetido a *bootstrapping* com 10.000 subamostras. As relações abaixo orientam diretamente a proposta de intervenção.

Relação	β	p	Leitura aplicada
LE → CAO	-0,328	<0,001	Liderança ética associou-se a menor comportamento antiético observado.
CAO → CDT-O	+0,263	<0,001	Maior CAO associou-se a mais desvios dirigidos contra a organização.
CAO → CDT-I	+0,233	<0,001	Maior CAO associou-se a mais desvios dirigidos a outras pessoas.
LE → CAO → CDT-O	-0,087	<0,001	Efeito indireto significativo.
LE → CAO → CDT-I	-0,076	0,003	Efeito indireto significativo.
EP → CDT-O	-0,187	0,006	Empoderamento associou-se a menor desvio organizacional.
PSO × LE → CDT-O	-0,167	0,002	Suporte organizacional fortaleceu o efeito protetivo da liderança ética.

LEITURA DO MECANISMO CENTRAL:

A liderança ética esteve associada a menor comportamento antiético observado entre colegas; o comportamento antiético observado, por sua vez, esteve associado a mais desvios organizacionais e interpessoais. Os efeitos indiretos foram significativos, enquanto os efeitos diretos gerais da liderança sobre os desvios não receberam suporte estatístico.

Esse padrão é compatível com a Teoria da Aprendizagem Social: chefias e pares funcionam como referências para interpretação das condutas valorizadas, toleradas ou sancionadas. A equipe aprende não apenas pelo que está escrito, mas também pelo que observa ocorrer na prática (Bandura, 1986; Brown; Treviño; Harrison, 2005).

Análise e linha de intervenção

1. AMBIENTE COMPORTAMENTAL

O comportamento dos pares constitui informação sobre aquilo que aparentemente é tolerado ou normal no grupo. Pequenas transgressões repetidas podem adquirir legitimidade informal.

2. LIDERANÇA COMO GESTÃO DA ÉTICA

Ser pessoalmente correto é indispensável, mas o gestor também precisa comunicar padrões, explicar critérios, reconhecer condutas adequadas e responder às violações.

3. SUPORTE E COERÊNCIA

A associação entre liderança ética e menor desvio organizacional foi mais forte quando a percepção de suporte organizacional era elevada

4. RECURSOS INDIVIDUAIS

Empoderamento psicológico associou-se diretamente a menor desvio organizacional, sugerindo relevância de significado, competência, autonomia responsável e impacto.

LINHA DE INTERVENÇÃO

Fortalecimento preventivo da integridade por meio da gestão ativa dos padrões comportamentais das equipes, da coerência entre liderança e organização, do desenvolvimento responsável dos servidores e do aprimoramento do diagnóstico de riscos éticos

A intervenção escolhida concentra-se em fatores administrativamente acionáveis e não pretende individualizar culpados. Seu foco é criar condições para reconhecer riscos precocemente e impedir a normalização de condutas inadequadas.

OBJETIVO DA PROPOSTA

Oferecer instrumento prático, baseado em evidências, para apoiar gestores e áreas institucionais na prevenção de riscos comportamentais e no fortalecimento da integridade das equipes por meio da gestão ética cotidiana.

O produto procura dar materialidade à linha de intervenção por meio de orientações de leitura rápida, com exemplificações e sugestões de observações práticas cotidianas.

Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade



RENAN DOS SANTOS DIAS

Dourados/MS, 2026

Apresentação

Este é um material didático-instrucional de caráter aplicado, destinado prioritariamente a líderes e setores de gestão de pessoas.

Trata-se de uma cartilha com conteúdo proveniente dos resultados de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), com coleta de dados na Polícia Federal.

Introdução

Integridade não é construída apenas por normas, regulamentos, controles e procedimentos disciplinares. Ela também é construída todos os dias, nas pequenas decisões, nas prioridades estabelecidas, na maneira como as pessoas são tratadas, nas condutas que recebem reconhecimento e, sobretudo, naquilo que a organização e suas lideranças demonstram aceitar ou não aceitar.

A liderança ocupa posição especialmente relevante nesse processo. O gestor é observado não apenas pelo que diz, mas pelo que faz, pelas decisões que toma, pelos critérios que utiliza e pela maneira como reage quando os padrões esperados não são observados.

Entretanto, a liderança não atua sozinha. As pessoas também observam seus colegas. Comportamentos cotidianos comunicam informações sobre aquilo que parece ser comum, aceitável, tolerado ou arriscado dentro de uma equipe.

Introdução

Foi a partir dessa perspectiva que uma pesquisa realizada com 430 servidores da Polícia Federal brasileira investigou as relações entre liderança ética, comportamentos antiéticos observados entre colegas, comportamentos desviantes, empoderamento psicológico e percepção de suporte organizacional.

Os resultados oferecem uma mensagem importante para quem exerce funções de liderança: **Ser ético é indispensável. Mas liderar eticamente exige também gerir ativamente a ética no cotidiano da equipe**.

Introdução

Por meio da técnica estatística denominada Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais – PLS/SEM, os dados coletados dos servidores foram interpretados e convertidos, com apoio da literatura, em **10 proposições e orientações aplicáveis à gestão cotidiana.**



Aos leitores, entretanto, cabe um alerta: este Guia **não** cria novas obrigações, **não** substitui normas institucionais, **não** estabelece critérios disciplinares e **não** pretende transformar o gestor em investigador de seus subordinados.

Seu propósito é mais simples: ajudar quem lidera a compreender como o ambiente comportamental das equipes pode favorecer ou reduzir riscos de integridade e quais atitudes gerenciais estão ao alcance da liderança.

1. Integridade é construída no cotidiano

A integridade não depende apenas de normas, controles e punições. Ela também se manifesta nas pequenas decisões, na utilização dos recursos públicos, no cumprimento dos procedimentos e na maneira como as pessoas se relacionam.

Quando pequenas irregularidades passam a ser toleradas, podem se transformar em hábitos da equipe. Por isso, a prevenção começa antes da ocorrência de problemas graves.

Na prática, o gestor deve:

- Identificar práticas recorrentes que estejam em desacordo com os padrões institucionais.
- Esclarecer expectativas de comportamento, mesmo quando já existem normas escritas.
- Tratar pequenas transgressões com atenção e proporcionalidade, sem considerá-las automaticamente irrelevantes.
- Valorizar não apenas os resultados alcançados, mas também os meios utilizados.

Para refletir: existe alguma prática inadequada na minha equipe que passou a ser considerada normal?

2. As pessoas aprendem também observando

Os servidores não aprendem apenas com normas e orientações formais. Eles também observam o comportamento dos colegas, as decisões das chefias e as consequências atribuídas a determinadas condutas.

Uma prática proibida, mas repetidamente tolerada, pode transmitir a impressão de que a regra não precisa ser cumprida.

Na prática, o gestor deve:

- Demonstrar, por suas atitudes, os comportamentos que espera da equipe.
- Explicar por que determinadas práticas são adequadas ou inadequadas.
- Reconhecer publicamente boas condutas, respeitando as particularidades de cada situação.
- Intervir quando comportamentos contrários aos padrões institucionais começarem a se repetir.

Exemplo: quando um servidor recém-chegado recebe orientações informais incompatíveis com os procedimentos oficiais, a chefia deve esclarecer o procedimento correto e reforçar sua aplicação.

3. Mais do que ser ético, é necessário gerir a ética

Ser honesto, justo e respeitoso é indispensável para quem lidera. Entretanto, essas qualidades individuais precisam ser acompanhadas de atitudes gerenciais que tornem os padrões éticos claros para toda a equipe.

Uma chefia pode ser pessoalmente íntegra e, ainda assim, deixar dúvidas sobre os comportamentos que considera aceitáveis.

Na prática, o gestor deve:

- Comunicar claramente os padrões de conduta esperados.
- Utilizar critérios transparentes na distribuição de tarefas e oportunidades.
- Reconhecer comportamentos adequados e responder às violações de maneira coerente.
- Incluir questões de integridade nas orientações e decisões rotineiras.

Para refletir: minha equipe sabe quais comportamentos considero importantes ou apenas acredita que sou uma pessoa correta?

4. O exemplo importa, mas não é suficiente

O exemplo pessoal da liderança é uma referência importante, mas nem sempre permite que a equipe compreenda os motivos das decisões.
Um gestor pode tomar uma decisão correta sem explicar seus critérios. Nesse caso, os servidores observam o resultado, mas nem sempre compreendem o padrão que orientou a escolha.

Na prática, o gestor deve:

- Explicar os critérios utilizados nas decisões relevantes.
- Demonstrar por que determinados procedimentos não podem ser flexibilizados.
- Aplicar critérios coerentes em situações semelhantes.
- Valorizar resultados obtidos com respeito às regras e aos valores institucionais.

Exemplo: ao distribuir uma oportunidade de capacitação, informar os critérios utilizados na escolha, evitando dúvidas sobre possíveis preferências pessoais.

5. O comportamento dos pares é indicador do ambiente

A pesquisa identificou associação entre os comportamentos antiéticos observados entre colegas e os comportamentos desviantes autorrelatados pelos servidores.

Isso reforça a importância de observar os padrões coletivos, e não apenas situações individuais isoladas. A repetição de determinadas práticas pode indicar que comportamentos inadequados estão sendo informalmente tolerados.

Na prática, o gestor deve:

- Prestar atenção a comportamentos inadequados recorrentes.
- Identificar situações em que o grupo passa a justificar ou minimizar práticas contrárias às normas.
- Reforçar os procedimentos institucionais diante de dúvidas ou interpretações equivocadas.
- Tratar os problemas observados de forma proporcional, utilizando os canais competentes quando necessário.

Para refletir: quais comportamentos minha equipe parece considerar aceitáveis, independentemente do que dizem as normas?

6. Empoderar sem abandonar controles

Servidores que percebem significado no trabalho, possuem competências adequadas, dispõem de autonomia responsável e compreendem sua contribuição para a organização podem desenvolver relações mais positivas com suas atividades.

Na pesquisa, o empoderamento psicológico apresentou associação com menores níveis de comportamentos desviantes dirigidos à organização.

Na prática, o gestor deve:

- Dar significado: explicar a importância das atividades para os objetivos institucionais.
- Desenvolver competências: oferecer orientações e oportunidades de aprendizagem.
- Estimular autonomia: permitir decisões dentro dos limites legais e das atribuições funcionais.
- Demonstrar impacto: fornecer retorno sobre os resultados e as contribuições do trabalho.

Atenção: autonomia não significa ausência de supervisão. Delegar responsabilidades exige objetivos claros, competências adequadas e acompanhamento proporcional.

7. Suporte organizacional e coerência

A atuação ética da chefia é importante, mas não representa, isoladamente, toda a experiência do servidor com a organização.
Na pesquisa, a associação entre liderança ética e menores níveis de desvios organizacionais foi mais forte entre os participantes que percebiam maior suporte institucional.
Esse resultado destaca a importância da coerência entre aquilo que a liderança comunica e as condições oferecidas pela organização.
O que está ao alcance da chefia:
Ouvir demandas e dificuldades dos servidores.
Explicar os critérios das decisões e dar retorno às solicitações.
Reconhecer contribuições e tratar os integrantes da equipe com justiça.
Encaminhar problemas que ultrapassem sua competência, acompanhando as providências possíveis.
O que depende da organização:
Oferecer condições e recursos adequados ao trabalho.
Estabelecer critérios transparentes de reconhecimento e desenvolvimento profissional.
Disponibilizar canais acessíveis para demandas funcionais.
Apoiar as chefias na solução de problemas estruturais.
Para refletir: as atitudes da chefia e as práticas institucionais transmitem mensagens coerentes de respeito, justiça e valorização dos servidores?

8. Gestão da ética não é vigilância

Promover a integridade não significa tratar servidores como potenciais infratores nem estabelecer um ambiente de fiscalização permanente.

A gestão preventiva deve fortalecer a confiança, a clareza das expectativas e a responsabilidade coletiva, preservando o respeito e as garantias individuais.

Na prática, o gestor deve:

- Estimular um ambiente em que dúvidas e dificuldades possam ser comunicadas.
- Diferenciar erros involuntários, falhas de procedimentos e possíveis condutas intencionais.
- Corrigir problemas de maneira proporcional e respeitosa.
- Evitar exposição desnecessária, constrangimentos e suspeitas generalizadas.
- Encaminhar situações que exijam apuração formal às instâncias competentes.

Para refletir: minha maneira de lidar com problemas estimula a responsabilidade e a confiança ou produz medo e silêncio?

9. Cuidado com mensagens contraditórias

As atitudes da liderança podem transmitir mensagens diferentes daquelas expressas em discursos e orientações formais.

Isso acontece quando o gestor defende o cumprimento das regras, mas tolera exceções injustificadas; exige respeito, mas aceita humilhações; ou afirma valorizar o trabalho coletivo, mas distribui oportunidades por preferências pessoais.

Essas contradições podem gerar dúvidas sobre os padrões realmente esperados.

Na prática, o gestor deve:

- Aplicar os mesmos critérios a situações equivalentes.
- Evitar flexibilizações de procedimentos motivadas exclusivamente por conveniência.
- Não justificar condutas inadequadas em razão do desempenho de determinados servidores.
- Reconhecer e corrigir incoerências nas próprias decisões.

Para refletir: se minha equipe observasse apenas minhas decisões, sem ouvir meus discursos, quais valores concluiria que considero importantes?

10. Não é preciso falar de “ética” o tempo todo

Gerir a ética não exige reuniões frequentes sobre valores morais nem discursos constantes sobre integridade.

Os padrões éticos podem ser comunicados de maneira mais concreta quando incorporados às decisões e atividades habituais da equipe.

Na prática, o gestor pode:

- Ao distribuir tarefas: explicar os critérios utilizados e as responsabilidades envolvidas.
- Ao tomar decisões: demonstrar como as normas e os valores institucionais orientaram a escolha.
- Ao corrigir uma falha: esclarecer o procedimento esperado e a importância de sua observância.
- Ao reconhecer um resultado: valorizar também a maneira como ele foi alcançado.
- Ao ouvir uma dificuldade: demonstrar respeito e buscar soluções dentro de suas possibilidades.

A principal mensagem da pesquisa para quem lidera

A pesquisa não mostrou que a liderança ética, isoladamente, explique todo o comportamento dos servidores. Também não demonstrou que uma boa liderança elimine riscos à integridade.

A liderança ética esteve associada a menos comportamentos antiéticos percebidos entre colegas, e o comportamento percebido dos colegas esteve associado aos desvios individuais.

Porém o resultado mais importante foi mais específico: em termos de prevenção a comportamentos desviantes, a liderança é mais eficiente ao modular os sinais comportamentais percebidos no cotidiano das equipes do que ao influenciar direta e individualmente os servidores.

Isso sugere que um dos efeitos mais importantes da liderança pode ocorrer por meio do ambiente que se forma ao redor dela. O gestor influencia pelo comportamento que torna aceitável, pelo comportamento que reconhece, pelo comportamento que questiona e pelo comportamento diante do qual permanece indiferente.

Para concluir

Integridade não se estabelece apenas por meio daquilo que uma organização escreve. Ela também depende daquilo que seus integrantes observam.

Uma norma pode dizer que determinada conduta é inadequada. Mas são as experiências cotidianas que ajudam as pessoas a compreender o quanto essa norma realmente importa.

Nesse processo, líderes possuem posição privilegiada: suas decisões são observadas, seus critérios são interpretados, seus silêncios comunicam e suas respostas ajudam a definir aquilo que a equipe aprende como normal.

O desafio não é apenas formar líderes pessoalmente honestos. É criar condições para que essa integridade pessoal se traduza em práticas gerenciais claras, coerentes e perceptíveis pelos demais.

Ser ético é indispensável. Gerir a ética é transformar essa condição individual em um padrão coletivo.

Autor/Discente: **Renan dos Santos Dias**

Orientador: **Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.**

Coorientador: **Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra**

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Programa de **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP**

21/08/2026

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AUTORIA DA PROPOSTA

RENAN DOS SANTOS DIAS

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFGD.

E-mail: renan.dsd2@gmail.com

ORIENTADOR

Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.

COORIENTADOR

Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra

DATA DE FINALIZAÇÃO: 21 de agosto de 2026

REFERÊNCIAS

BANDURA, Albert. Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BENNETT, Rebecca J.; GALPERIN, Bella L.; WANG, Long; SHUKLA, Jigyashu. Norm-violating behavior in organizations: a comprehensive conceptual review and model of constructive and destructive norm-violating behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 11, p. 481- 507, 2024. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-110721-043001.

BENNETT, Rebecca J.; ROBINSON, Sandra L. Development of a measure of workplace deviance. Journal of Applied Psychology, v. 85, n. 3, p. 349-360, 2000. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.349.

BOISVERT, Yves. L'analyse des risques éthiques: une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale. Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique, v. 51, n. 2, p. 305-334, 2018. DOI: 10.1017/S0008423918000173.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: a review and future directions. The Leadership Quarterly, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

CESCHEL, Francesco; HINNA, Alessandro; HOMBERG, Fabian. Public sector strategies in curbing corruption: a review of the literature. Public Organization Review, v. 22, p. 571-591, 2022.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

SCHUMAHER, Miriam L. N.; ALEXANDRE, Neusa M. C. Tradução e adaptação transcultural do Psychological Empowerment Instrument para o contexto brasileiro. Revista Mineira de Enfermagem, v. 21, 2017. DOI: 10.5935/1415-2762.20170030.

SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: construct definition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995. DOI: 10.2307/256865.

TREVIÑO, Linda K.; HARTMAN, Laura P.; BROWN, Michael. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, v. 42, n. 4, p. 128-142, 2000.

ZHENG, Fengjiao; KHAN, Naseer Abbas; KHAN, Muhammad Waseem Abbas. Unethical leadership and employee extra-role behavior in information technology sector: a moderated mediation analysis. Frontiers in Psychology, v. 12, art. 708016, 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.708016.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

À Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Federal – DGP/PF

Senhor(a) Diretor(a),

Pelo presente, encaminhamos o material intitulado “Liderança Ética em Ação: Guia Prático para Gestão de Riscos Comportamentais e Fortalecimento da Integridade”, produto da dissertação de mestrado “LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTOS DESVIANTES NO SERVIÇO PÚBLICO: GESTÃO DE RISCOS SOB A PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E OS PARES”, de autoria do Delegado de Polícia Federal Renan dos Santos Dias, e cuja coleta de dados para a pesquisa foi expressamente autorizada pela Polícia Federal no processo SEI 08338.000141/2026-70.

O trabalho é caracterizado como um Produto Técnico-Tecnológico derivado das pesquisas desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de material didático/instrucional (cartilha prática) e tem por objetivo oferecer instrumento baseado em evidências para apoiar gestores na prevenção de riscos comportamentais e no fortalecimento da integridade das equipes por meio da gestão ética cotidiana.

Solicita-se que, caso o material seja considerado de interesse institucional, seja difundido aos servidores atualmente em funções de chefias e/ou seja empregado como recurso adicional em cursos de formação ou aprimoramento profissional.

Em caso de utilização desse material, solicitamos seja informado ao autor, para comunicação à Coordenação Local do PROFIAP/UFGD, visando subsidiar o acompanhamento dos impactos da pesquisa.

Colocamo-nos à disposição também para eventuais ajustes gráficos ou de redação.

Dourados, 21 de agosto de 2026

Discente: **Renan dos Santos Dias**

Orientador: **Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.**

Coorientador: **Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra**

Universidade de vínculo: **Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD**

Programa: **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP**

Data: **21/08/2026**

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

As dimensões qualificadoras do PTT foram avaliadas conforme diretrizes do PROFIAP.

IMPACTO: Potencial. O produto pode apoiar desenvolvimento gerencial, prevenção de riscos, integração entre gestão de pessoas e integridade e identificação precoce de sinais comportamentais.

APLICABILIDADE: Potencialmente elevada. formato digital, baixo custo marginal, linguagem acessível e uso autoinstrucional ou em capacitações.

INOVAÇÃO: Incremental e metodológica. Integra evidências de liderança ética, comportamento dos pares, suporte organizacional e empoderamento em uma ferramenta única orientada à gestão preventiva.

COMPLEXIDADE: Moderada na elaboração, por integrar diferentes referenciais e resultados empíricos; e deliberadamente baixa na utilização pelos praticantes.

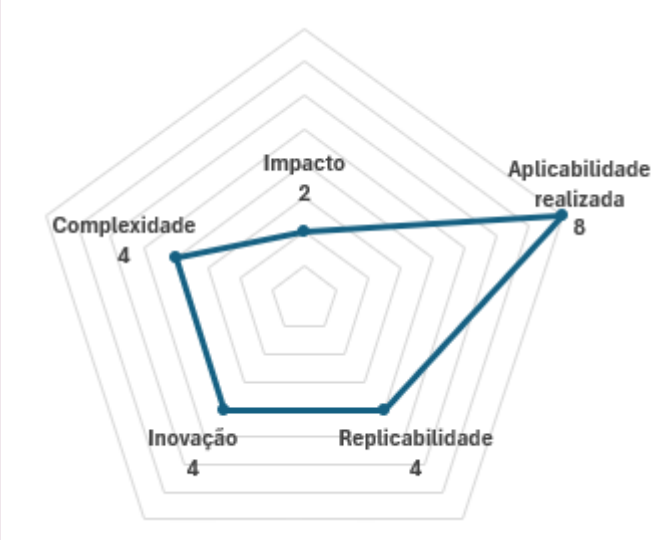
REPLICABILIDADE: Potencialmente elevada, desde que haja adaptação terminológica, normativa e cultural ao órgão destinatário e validação local dos instrumentos.

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

Para cálculo da pontuação do Produto Técnico-Tecnológico foi utilizada calculadora disponível em formato de planilha automatizada tendo como dimensões de avaliação o impacto, aplicabilidade realizada, replicabilidade, inovação e complexidade. A pontuação alcançada é equivalente ao estrato "TA2" (Desempenho muito bom). Os resultados são apresentados no quadro e no gráfico a seguir:

Dimensão	Pontos
Impacto	2
Aplicabilidade realizada	8
Replicabilidade	4
Inovação	4
Complexidade	4

Pontuação Alcançada	**4,1**



A planilha completa pode ser acessada aqui: Planilha do Microsoft Excel

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O Impacto da proposta é potencial. O produto foi desenvolvido e fundamentado a partir dos resultados da dissertação, mas ainda não foi objeto de implementação institucional, visto que sua efetiva implementação depende da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Direção-Geral da instituição para a qual o produto foi direcionado.

ANEXO A– PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EFEITOS DA LIDERANÇA ÉTICA NA INTEGRIDADE ADMINISTRATIVA: UMA ANÁLISE COM FOCO NA GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Pesquisador: RENAN DOS SANTOS DIAS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 95243726.8.0000.5160

Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD-MS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.273.647

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2704311.pdf, de 01/02/2026).

Introdução

A corrupção administrativa e toda a gama de comportamentos antiéticos no serviço público são problemas que afetam a administração pública em grande parte do mundo e causam impactos negativos em dimensões política, econômica e social (Kliushyn et al., 2024). Nos últimos anos, as estratégias de enfrentamento à corrupção têm passado de uma mera regulação e supervisão para a ativa avaliação e gestão de riscos, transformando as próprias entidades da administração pública em sujeito ativo central na manutenção da integridade administrativa (Van Wart, 2013). Boisvert (2018) propõe três dimensões analíticas para riscos éticos: comportamentos desviantes, fatores de riscos e estratégias de mitigação. Em seu modelo, cada componente é dinamicamente interativo e os comportamentos desviantes são exacerbados por fatores de risco e estratégias de
mitigação fracas. Nesse contexto, tornam-se essenciais os estudos sobre sistemas de gestão de riscos éticos que visam não apenas diagnosticar, mas também prevenir comportamentos

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761
Bairro: Vila Progresso **CEP:** 79.825-070
UF: MS **Município:** DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 **E-mail:** cep@ufgd.edu.br

desviantes (Ceschel, Hinna & Homberg, 2022; Jancsics, 2019). Evidências indicam que a liderança antiética é um dos potenciais fatores de riscos para comportamentos desviantes na administração pública (Belle & Cantarelli, 2017; Carlos, Ribeiro & Cintra, 2020; Weissmüller & Zuber, 2023). Diante desse cenário, coloca-se um problema central ainda pouco compreendido no campo da administração pública: embora diversas pesquisas investiguem os comportamentos desviantes, os fatores de riscos e as estratégias de mitigação isoladamente, poucos estudos têm analisado essas dimensões simultaneamente (Zheng, Khan & Khan, 2021), sobretudo testando elementos mediadores e moderadores entre as interações éticas e o comportamento individual (Belle & Cantarelli, 2017). Essa ausência de análises combinadas constitui uma lacuna relevante, sobretudo em um contexto em que a agenda de integridade pública demanda instrumentos capazes de identificar riscos comportamentais e orientar ações preventivas e é nesse ponto que a presente pesquisa busca

oferecer um avanço metodológico e nas inferências causais. Desta forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral investigar fatores capazes de colaborar com estratégias de preservação da integridade administrativa com foco na gestão de riscos. Adicionalmente, como objetivos específicos, busca-se mensurar os impactos dos padrões éticos de

liderança na propensão a comportamentos desviantes na administração pública, bem como identificar fatores individuais e organizacionais capazes de mitigar ou impulsionar essa relação. Teorizamos que o empoderamento psicológico (EP) e a percepção de suporte organizacional (PSO) são fatores capazes de impulsionar a hipotética relação negativa entre liderança ética (LE) e o comportamento desviante no trabalho (CDT), isto é, servidores com maiores níveis de EP e PSO tendem a responder a uma liderança ética apresentando menores níveis de comportamento desviante no trabalho (CDT) quando comparados a servidores com menos EP e PSO, bem como servidores sujeitos a menores níveis de liderança ética (LE) não responderam necessariamente com maiores níveis de comportamento desviante no trabalho (CDT) quando possuírem maiores níveis de EP e PSO. Consequentemente, os fatores estudados podem funcionar como elementos a serem considerados em estratégias de fortalecimento da integridade administrativa. A pesquisa se propõe, portanto, a oferecer contribuição teórica ao avançar na compreensão das interações éticas em ambientes públicos e, no plano prático, fornecer evidências que possam subsidiar políticas de integridade como ações de capacitação de líderes e estratégias de gestão de riscos comportamentais no setor público. O presente trabalho é estruturado com os capítulos Introdução; Referencial Teórico; Hipóteses de Pesquisa, com desenvolvimento detalhado e enunciação individualizada das hipóteses; Procedimentos

Metodológicos, com detalhamento dos instrumentos de mensuração, consistentes em escalas validadas pela literatura, e desenho do modelo conceitual. Após são apresentados os benefícios e riscos ao participante, o cronograma,
orçamento, produtos esperados, as referências bibliográficas e um Apêndice contendo a estrutura do questionário a ser aplicado.

Hipótese
H1: a liderança ética exerce efeito direto e negativo sobre o comportamento desviante no trabalho;
H2: o comportamento antiético observado medeia a relação negativa entre liderança ética e comportamento desviante;
H3: O empoderamento psicológico modera a relação negativa entre a liderança ética e o comportamento desviante;
H4: O empoderamento psicológico modera a relação positiva entre o comportamento antiético observado e o comportamento desviante;
H5: A percepção de suporte organizacional modera os efeitos diretos e negativos da liderança ética no comportamento desviante no trabalho.

Metodologia Proposta
A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa. Para atender aos objetivos do estudo a amostra da pesquisa será não probabilística, composta por servidores públicos de diferentes órgãos e funções, com uso de estratégias de quota, adicionando-se variáveis sociodemográficas (como idade, gênero, localização geográfica), para reduzir vieses amostrais. A coleta será transversal, via questionário estruturado aplicado online pelo Google Forms, que incluirá escalas validadas na literatura internacional e nacional [Ver Apêndice], sendo estimado um tempo total de preenchimento inferior a 15 minutos para evitar fadiga do respondente. Os participantes serão informados previamente sobre os objetivos da pesquisa e assinarão consentimento informado online, com garantias de anonimato, confidencialidade e ausência de julgamentos quanto às respostas. A pesquisa será submetida ao Comitê de Ética da instituição para aprovação formal. Visando controlar o viés de desejabilidade social dos respondentes, diante da sensibilidade de alguns itens do questionário, será incluída adicionalmente no questionário a escala de Respostas Socialmente Desejáveis (RSD) proposta por Hays, Hayashi e Stewart (1989) e adaptada por

Pechorro et al. (2016), que funcionará como covariável no modelo proposto. Será utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com auxílio do software SmartPLS 4, incluindo bootstrapping com 5.000 amostras para verificação de significância estatística. Utilizando-se o software Gpower, o tamanho da amostra necessária foi calculado em 92 participantes, considerando o tamanho do efeito f² 0.15. Seguindo as recomendações da literatura, esse número foi multiplicado por 3, chegando-se ao tamanho mínimo de amostra de 276 participantes. A análise contará com verificação de consistência e tratamento de dados faltantes ou outliers e seguirá etapas de validação das escalas por meio de Análise Fatorial Confirmatória (CFA), considerando cargas fatoriais, validade convergente (AVE > 0,50) e discriminante, bem como análise da
confiabilidade interna (Alfa de Cronbach e CR > 0,70). Por fim, visando garantir replicabilidade e transparência científica, toda a documentação do protocolo, instruções aos participantes e dados codificados serão disponibilizados para futuras replicações.
O questionário aplicado terá base em escalas validadas pela literatura, cujas respostas deverão ter como referência a realidade vivenciada pelos entrevistados. Para medir o grau de concordância ou discordância dos participantes com uma afirmação, as opções foram padronizadas para uma escala likert de 10 pontos, visto que um espectro mais largo possui maior potencial de capturar nuances nas respostas dos respondentes.

Metodologia de Análise de Dados

Será utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais via Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com auxílio do software SmartPLS 4, incluindo bootstrapping com 5.000 amostras para verificação de significância estatística. Utilizando-se o software Gpower, o tamanho da amostra necessária foi calculado em 92 participantes, considerando o tamanho do efeito f² 0.15. Seguindo as recomendações da literatura, esse número foi multiplicado por 3, chegando-se ao tamanho mínimo de amostra de 276 participantes. A análise contará com verificação de consistência e tratamento de dados faltantes ou outliers e seguirá etapas de validação das escalas por meio de Análise Fatorial Confirmatória (CFA), considerando cargas fatoriais, validade convergente (AVE > 0,50) e discriminante, bem como análise da
confiabilidade interna (Alfa de Cronbach e CR > 0,70). Por fim, visando garantir replicabilidade e transparência científica, toda a documentação do protocolo, instruções aos participantes e dados codificados serão disponibilizados para futuras replicações.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário

Investigar fatores capazes de colaborar com estratégias de preservação da integridade administrativa com foco na gestão de riscos;

Objetivo Secundário

Mensurar os impactos dos padrões éticos de liderança na propensão a comportamentos desviantes na administração pública, bem como identificar fatores individuais e organizacionais capazes de mitigar ou impulsionar essa relação.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos

Levando-se em consideração a natureza do procedimento adotado na pesquisa, o grau mínimo de invasividade, a população envolvida sem elementos de vulnerabilidade, a ausência de uso de tecnologias emergentes, de dados sensíveis ou inteligência artificial em saúde, bem como a
ausência de efeitos danosos relacionados ao objeto de estudo e o nível razoável de complexidade do desenho do estudo, considera-se que a presente pesquisa possui grau mínimo de riscos. Por se tratar de aplicação de questionários em ambiente virtual, e considerando o teor dos itens a serem respondidos, acredita-se que a pesquisa pode gerar desconforto, constrangimento ou medo ao participante, o que será minimizado pela garantia do sigilo em relação às respostas, as quais serão tidas como confidenciais e utilizadas apenas para fins científicos. Será garantida a não identificação nominal no formulário nem no banco de dados, sendo essa uma configuração do Google Forms que não exige login ou qualquer outra informação pessoal. O participante também será informado a respeito do anonimato e da possibilidade de interromper o processo quando desejar, sem danos ou prejuízos à pesquisa e a si.

Benefícios:

A participação na pesquisa pode proporcionar benefícios indiretos e de natureza subjetiva aos respondentes. Ao responder ao questionário, o participante tem a oportunidade de refletir sobre sua rotina de trabalho, sobre a qualidade da liderança exercida por sua chefia imediata, e sobre a cultura ética do ambiente em que atua. Esse processo reflexivo, ainda que breve, pode contribuir para maior consciência acerca de dinâmicas organizacionais e identificação de fatores que influenciam sua própria conduta profissional. Tal conscientização pode favorecer o

desenvolvimento de práticas mais responsáveis, éticas e alinhadas aos valores institucionais no futuro. Adicionalmente, ao contribuir com informações relevantes, o participante auxilia na produção de conhecimento científico aplicado à administração pública. Os resultados da pesquisa poderão subsidiar o desenvolvimento de estratégias de integridade. Assim, embora não haja benefícios diretos de ordem financeira ou material, espera-se que os participantes se beneficiem de forma indireta, na medida em que a organização pública em que atuam ¿ ou outras instituições do setor público ¿ possam futuramente aperfeiçoar práticas de liderança, ambientes éticos e mecanismos de prevenção a comportamentos desviantes com base nas evidências produzidas por este estudo. Tais aprimoramentos têm o potencial de impactar positivamente o bem-estar, o clima organizacional e a qualidade das relações de trabalho dos próprios servidores participantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa. A amostra da pesquisa será não probabilística, composta por servidores públicos de diferentes órgãos e funções, com uso de estratégias de quota, adicionando-se variáveis sociodemográficas (como idade, gênero, localização geográfica), para reduzir vieses amostrais. A coleta será transversal, via questionário estruturado aplicado online pelo Google Forms, que incluirá escalas validadas na literatura internacional e nacional.A coleta dos dados por meio de envio de link do questionário será aberta para servidores de diferentes órgãos, sem vínculo institucional específico. A seleção das amostras válidas será feita por meio de itens específicos do questionário (variáveis sociodemográfricas, etc.O TCLE será apresentado aos participantes antes do questionário.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿

Recomendações:

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há óbices éticos

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Lei 14.874 de 28 de maio de 2024, manifesta-se pela APROVAÇÃO do referido protocolo de pesquisa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

Continuação do Parecer: 8.273.647

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres humanos:

* o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP;

* O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_atualizado.pdf	11/03/2026 08:29:10	Leonardo Ribeiro Martins	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2704311.pdf	01/02/2026 00:23:18		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	01/02/2026 00:22:14	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	10_Declaracao_de_Compromisso_Resultados_da_Pesquisa_assinado.pdf	23/01/2026 15:25:50	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Cronograma	12_cronograma.pdf	23/01/2026 15:23:10	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Orçamento	11_orcamento_financeiro.pdf	23/01/2026 15:22:57	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Outros	8_instrumento_de_coleta_questionario.pdf	23/01/2026 15:22:19	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	7_demonstrativo_de_infraestrutura.pdf	23/01/2026 15:20:26	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	4_Projeto_PROFIAP_UFGD_2025_Renan_dos_Santos_Dias.pdf	23/01/2026 15:19:17	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Outros	1_Resolucao.pdf	23/01/2026 15:18:19	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito
Folha de Rosto	2_folha_de_rosto.pdf	23/01/2026 15:17:29	RENAN DOS SANTOS DIAS	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761
Bairro: Vila Progresso **CEP:** 79.825-070
UF: MS **Município:** DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 **E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

Continuação do Parecer: 8.273.647

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

DOURADOS, 11 de Março de 2026

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

Endereço: Rua João Rosa Góes, 1761
Bairro: Vila Progresso **CEP:** 79.825-070
UF: MS **Município:** DOURADOS
Telefone: (67)3410-2853 **E-mail:** cep@ufgd.edu.br