

A Proteção aos Denunciantes nas Investigações de Corregedoria: ameaças a efetividade da Justiça Administrativa

Administração da Justiça e sua influência sobre organizações públicas e privadas

Paulo Adolfo de Medeiros Oenning (Universidade Federal de Santa Catarina); Jonatas Dutra Sallaberry (Universidade Federal do Paraná); Leonardo Flach (Universidade Federal de Santa Catarina)

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo analisar a percepção de risco do denunciante para corregedoria de órgão público federal. A análise empregou como suporte teórico a literatura comportamental individual decorrente das teorias do comportamento planejado e da teoria da busca do objetivo racional. O método empregado foi o estudo de caso (Yin, 2016), conformando a triangulação com procedimentos de revisão de literatura, observação participante e entrevistas. Os membros entrevistados não indicaram canais de denúncia explícitos em que os profissionais pudessem apresentar queixas, reclamações ou denúncias, tão somente pessoas a quem denunciar, em cargos superiores. O risco de represália demonstrado em relação às consequências também é bastante relevante, demonstrando o temor dos indivíduos ao conflito, e a exposição a diversos agentes organizacionais não envolvidos. Assim, percebe-se que a pesquisa demonstra relevância ao evidenciar que o contexto da corregedoria mesmo presente não afeta o temor de uma represália, além da carência de mecanismos de proteção aos respondentes.

Palavras-Chave: Denúncia, Corregedoria, Whistleblow,

Introdução

No âmbito dos órgãos públicos eventuais desvios de conduta devem ser apurados inicialmente pela própria instituição, sem prejuízo de encaminhamento concomitante à entidade policial. Essa denúncia analisada é o mecanismo mais efetivo para identificação de desvios organizacionais (ACFE, 2020), entretanto é ameaçada pela impossibilidade do anonimato na esfera administrativa.

A percepção de consequência negativa decorrente de um ato mitiga sua probabilidade de ocorrência, por isso considera-se que a retaliação ou o risco inerente diminuem as chances de uma denúncia ocorrer. Essa reflexão vai de encontro ao que é estabelecido na legislação, de que suspeitas de atos ilícitos precisam ser denunciadas em prol dos denunciante muitas vezes impotentes ao agressor.

Nas últimas décadas a literatura tem se dedicado a estudar o comportamento do indivíduo, inclusive a partir da atuação coletiva. A teoria comportamental principal tem sido a do comportamento racional como a teoria do comportamento planejado. Esta teoria propõe que o comportamento do indivíduo, ou sua intenção, é fruto das suas percepções e crenças de controle, das consequências do comportamento e das influências de referentes relevantes.

O denunciante ao ser revelado pelo investigado ou suspeito pode ter a sua segurança ameaçada, ou mais comum, ser retaliado dentro da organização. Em virtude disso, esta pesquisa empírica tem por objetivo analisar a percepção de risco do denunciante para corregedoria de

órgão público federal, resultando em proposições de mecanismos de proteção aos denunciantes internos (servidores, alunos e membros da comunidade universitária) em casos de denúncias, desde denúncias leves – falta de urbanidade – a denúncias graves – corrupção e assédio sexual (espantosamente comuns em ambiente universitário).

A contribuição consiste na reflexão sobre as possibilidades de proteção aos denunciantes na fase de investigação do ilícito administrativo, que antecede a admissibilidade e a instauração do procedimento acusatório, visto que, com o constitucional e democrático contraditório e ampla defesa, o acusado, no processo acusatório, terá amplo acesso aos fatos, e, por consequência, aos denunciantes.

Discussão Teórica

As denúncias de ocorrência de irregularidades, sejam elas graves ou brandas; confirmadas ou atribuídas pelo denunciante, mediante anonimato ou identificadas, constituem um método adequado para a apuração, melhoria da gestão e responsabilização dos envolvidos. No âmbito das Corregedorias Federais, reguladas e dirigidas pela Controladoria-Geral da União, as denúncias podem ser encaminhadas diretamente às Corregedorias dos órgãos, ou, ainda, passar inicialmente pelas Ouvidorias.

As denúncias, dependendo da maneira com que são tratadas, podem ser estimuladas ou desencorajadas. Em processos correccionais envolvendo Pessoas Físicas, como é o caso tratado por uma Corregedoria de Instituição Federal de Ensino, há três tipos de possibilidade de punição: advertência, suspensão e demissão; esta a mais gravosa e capital, com diversas implicações imediatas – perda da remuneração – e duradouras – não mais acesso a cargos públicos pelo prazo de cinco anos.

A estabilidade do Servidor Público que é um instrumento da autonomia técnica e independência funcional em prol da sociedade, e de proteção em relação à influências políticas e transitórias. Ela é uma das prescrições do modelo de República instituído pela, já duradoura, Constituição Federal de 1988. Um dos melhores fundamentos da estabilidade do Servidor Público, como garantia ao desempenho adequado da função pública, com imparcialidade, continuidade, legalidade, com subordinação do servidor à vontade da lei e não à vontade do superior hierárquico (Di Pietro, 2019).

Também por isso, dificilmente um servidor público recebe a penalidade capital, de demissão. Assim, a permanência do transgressor cria um ambiente desfavorável a denúncias internas – o denunciante terá, provavelmente, de conviver com o denunciado por toda a sua carreira, ainda que em ambientes distintos.

A literatura apresenta a ameaça de retaliação como elemento presente nos indivíduos que consideram a possibilidade de retaliação (Gutrie & Taylor, 2017). Essa percepção tende a desincentivar a denúncia, como obstáculos organizacionais ainda mais presentes quando experiências passadas remetem a denúncias que causaram algum tipo de retaliação (Park & Blenkinsopp, 2009). Entre os fatores que podem mitigar uma denúncia estão as crenças sobre a organização dificultar ou ignorar relatos, barreiras para realização da denúncia, impossibilidade de corrigir erros e retaliação pela organização (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Literatura comportamental

A temática whistleblower é relevante, gerando estudos em países desenvolvidos e em economias emergentes (de Maria, 2005; Gundlach *et al.*, 2003; Gutrie & Taylor, 2017; Soni *et al.*, 2015; Alleyne *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2009; Rachagan & Kupusamy, 2013; Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008). A explicação da tomada de ação corretiva por meio de denúncia é uma lacuna relevante e carece de maior análise (Miceli *et al.*, 2008; Alleyne *et al.*, 2013; Gutrie & Taylor, 2017).

A denúncia de irregularidades é amplamente considerada um comportamento positivo e encorajado no local de trabalho (Park & Blenkinsopp, 2009). A denúncia é uma ação realizada com base em um processo psicológico altamente complexo e depende da confiança ou crença de que as irregularidades serão corrigidas (Gundlach *et al.*, 2003; Soni *et al.*, 2015). Canais de denúncias são mecanismos implementados pelas organizações e pelo Estado para receber relatos e auxiliar na prevenção ou correção de irregularidades (Alleyne *et al.*, 2017).

Para modificar o comportamento, intervenções podem ser direcionadas a seus determinantes quando indivíduos tenham controle sobre o comportamento (Ajzen, 2016). A literatura psicológica possui diversas teorias úteis para explicar determinantes comportamentais, entre elas as teorias da ação racional e a teoria do comportamento planejado consolidadas na teoria da busca racional de objetivos.

A teoria da ação racional assume que as pessoas tendem a se comportar racionalmente e a usar sistematicamente as informações que lhes são disponibilizadas quando decidem agir ou não (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975). As intenções comportamentais são determinadas pela atitude em relação ao comportamento e pela norma subjetiva em relação ao comportamento, ainda consideradas como melhores preditores de intenção (Winkelkemper, Ajzen, & Schmidt, 2019).

A teoria do comportamento planejado posteriormente incorporou o controle percebido sobre o comportamento (Ajzen, 2019). Esses determinantes seriam capazes de explicar as intenções comportamentais dos indivíduos e por consequência uma maneira de prever os comportamentos de uma pessoa.

As intenções indicam o quanto uma pessoa está disposta a tentar um comportamento e quanto esforço ele provavelmente exercerá em relação a esse comportamento (Ajzen & Kruglanski, 2019). Assim, Miles (2012) destaca a importância de examinar até que ponto as intenções podem mudar devido a fatores situacionais em relação à atitude-comportamento, aos grupos de referência, às crenças comportamentais, normativas e de controle.

Uma crença comportamental é a probabilidade subjetiva de que o comportamento produza um determinado resultado. As crenças normativas referem-se às expectativas comportamentais percebidas pelo indivíduo de grupos de pessoas cuja opinião é relevante (Ajzen, 1991). O controle comportamental refere-se à percepção das pessoas sobre sua capacidade de realizar determinado comportamento.

Mesmo que uma pessoa deseje fortemente realizar um comportamento, pode não ter as oportunidades ou recursos necessários, como conhecimento, dinheiro, habilidades, informação, tempo, equipamento e cooperação de outros para realmente realizá-lo (Kuhl, 1985; Liska, 1984; Sarver, 1983; Triandis, 1977). Para melhorar a capacidade preditiva do comportamento, Ajzen e Kruglanski (2019) incorporaram as metas do indivíduo pois os comportamentos servem como um meio para o indivíduo alcançar seus objetivos.

Crenças de Atitude

As crenças comportamentais ligam o comportamento de interesse aos resultados e experiências esperados (Ajzen, 1991). Uma crença comportamental é a probabilidade subjetiva de que o comportamento produza um determinado resultado ou experiência. A atitude em relação a um comportamento é portanto o sentimento positivo ou negativo sobre a execução do comportamento alvo (Ajzen, 2011; Trongmateerut & Sweeney, 2013).

Essas são crenças sobre os resultados prováveis do comportamento e as avaliações desses resultados, as crenças comportamentais (Chang, Wilding, & Shin, 2017; Park & Blenkinsopp, 2009). Embora uma pessoa possa ter muitas crenças comportamentais em relação a qualquer comportamento, apenas um número relativamente pequeno é prontamente acessível em um dado momento (Ajzen, 1991).

Supõe-se que essas crenças acessíveis - em combinação com os valores subjetivos dos resultados e experiências esperados - determinam a atitude predominante em relação ao comportamento. Especificamente, a avaliação de cada resultado ou experiência contribui para a atitude em proporção direta à probabilidade subjetiva da pessoa de que o comportamento produz o resultado ou a experiência em questão (Ajzen, 2019; Park & Blenkinsopp, 2009).

A atitude em relação a um comportamento é determinada pelo conjunto total de crenças comportamentais que vinculam a ação a um determinado resultado ou experiência. A atitude em relação a um comportamento é o grau em que o desempenho do comportamento é valorizado de forma positiva ou negativa. A atitude considera até o ponto que ele concorda ou não com determinado comportamento, e se a ação causar efeito adverso, relutará em denunciar (Tarjo, Suwito, Aprillia, & Ramadan, 2019).

A força de cada crença é ponderada pela avaliação do resultado, e os produtos são agregados (Ajzen, 1991). Em seus respectivos agregados, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento. Para mensurar uma atitude em relação à denúncia, mede-se a avaliação individual de resultados potenciais ao denunciar o fato irregular, como exemplo ao denunciar um furto evitará perdas para a empresa (Brown, Hays, & Stuebs, 2016).

Park e Blenkinsopp (2009) atribuem como resultados positivos de uma denúncia a prevenção de danos à uma organização, controle da corrupção, valorização do interesse público, dever funcional e satisfação moral etc. enquanto outros autores relataram incentivos como financeiros e morais, como a ética (e.g. Brown, Hays, & Stuebs, 2016). Outras perspectivas podem considerar desfavoráveis os resultados potenciais de isolamento social, violência verbal e física, monitoramento do trabalho, desconforto, desarmonia, rebaixamento, não promoção, demissão, sanções, danos à reputação, outras acusações e a inclusão numa lista negra (Cassematis & Wortley, 2013; Chang et al., 2013; Chang et al., 2017; Dalton & Radtke, 2013; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Seifert et al., 2010).

Norma Subjetiva

As crenças normativas referem-se às expectativas comportamentais percebidas pelo indivíduo de grupos de referência importantes (Ajzen, 1991). A atitude de um indivíduo em relação a denúncias também depende de seu processo de internalização e identificação de opiniões referentes (Lewis, Agarwal & Sambamurthy, 2014).

Este aspecto pressupõe que essas crenças normativas - em combinação com a motivação da pessoa para cumprir as expectativas externas - determinam a norma subjetiva vigente. A motivação para cumprir com as expectativas contribui para a norma subjetiva na proporção direta à probabilidade da expectativa da pessoa de referência contribuindo para a realização de um comportamento (Ajzen, 1991; Mesmer-Magnus & Viswesvaran 2005).

A norma subjetiva pode ser considerada como a pressão social percebida para se envolver ou não em um determinado comportamento (Park & Blenkinsopp, 2009). Elas representam a interpretação individual das opiniões de outras pessoas importantes em relação ao comportamento em questão (Cialdini & Trost, 1998; Trongmateerut & Sweeney, 2013). Ser aceito pelos seus referentes é um objetivo importante (Tarjo et al., 2019). Especificamente, a força de cada crença normativa é ponderada pela motivação para cumprir com o referente correspondentes, e os produtos são agregados.

Os indivíduos confiam em membros relevantes da comunidade para entender e responder efetivamente a situações sociais de incerteza (Cialdini, 2001; Trongmateerut & Sweeney, 2013). Uma possibilidade interessante é destacada por Moan e Rise (2006) que segregaram e examinaram três tipos de influências normativas: normas injuntivas (aprovação social e desaprovação do comportamento dos demais indivíduos), normas descritivas (comportamentos que os outros estão fazendo) e normas morais (comportamentos que são certos ou errados).

As denúncias quando aceitas no ambiente social e por pessoas importantes, que indicam opiniões semelhantes, mais indivíduos tendem a denunciar irregularidades (Tarjo et al., 2019). O comportamento denunciante pode ser influenciado quando a gerência dá entendimento aos colaboradores sobre a importância de relatar uma irregularidade, além de ser afetada pelas opiniões de um referente importante (Cialdini & Goldstein, 2004; Tarjo et al., 2019).

Referentes importantes para um denunciante são membros da família, colegas de trabalho, supervisor imediato, amigos e vizinhos (Park & Blenkinsopp, 2009). Brown, Hays e Stuebs (2016) incluíram acionistas, gerência financeira sênior, cultura da empresa, outros profissionais da mesma categoria e agências reguladoras financeiras, como a referentes relevantes.

Controles Percebidos

As crenças de controle estão relacionadas com a presença percebida de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho de um comportamento. Os obstáculos ou riscos à efetividade de um comportamento são conhecidos como fatores de controle, e atribuído que as crenças neles sejam influenciadas por diversos outros antecedentes, como experiências passadas, informações de terceiros sobre o comportamento, etc (Ajzen, 1991; Park & Blenkinsopp, 2009)

O controle comportamental percebido refere-se à percepção das pessoas sobre sua capacidade de realizar determinado comportamento regulando a influência sobre o comportamento whistleblower (Chiu, 2003). O controle percebido de cada fator para impedir ou facilitar a realização do comportamento contribui para o controle comportamental percebido em proporção direta à probabilidade subjetiva da pessoa perceber a presença do referido controle (Ajzen, 1991).

A força de cada crença de controle é ponderada pela intensidade percebida do fator de controle, e os produtos são agregados. Na medida em que esta crença seja um reflexo preciso do controle comportamental real, o controle comportamental percebido pode, juntamente com a intenção, ser usado para prever o comportamento (Ajzen, 1991).

Para Ajzen (2019), a efetivação de um comportamento depende não só de uma intenção favorável, mas também de um nível suficiente de controle comportamental. O controle comportamental real refere-se à medida em que uma pessoa tem as habilidades, recursos e outros pré-requisitos necessários para realizar o comportamento em questão. A partir da experiência, o controle comportamental percebido do indivíduo se aproxima do controle comportamental real pois os indivíduos se tornamos juízes das restrições enfrentadas (Park & Blenkinsopp, 2009).

O controle comportamental percebido - como uma proxy para o controle real - modera o efeito da intenção sobre o comportamento, de modo que uma intenção favorável produz o comportamento apenas quando o controle comportamental percebido for forte (Ajzen, 2011).

O suporte organizacional representa um conjunto importante de determinantes para incentivar o comportamento whistleblow (Cho & Song, 2015). Entre os fatores que podem dificultar uma denúncia estão as crenças sobre a organização dificultar ou ignorar relatos, dificuldades de realização da denúncia, impossibilidade de corrigir erros e retaliação pela organização (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Park & Blenkinsopp, 2009). Crenças favoráveis às denúncias podem ser a proteção do denunciante, suporte da empresa (Chang et al., 2017; Gorta & Forell, 1995).

Brown, Hays e Stuebs (2016) destacam o apoio do sistema de controle interno, prevenção de perdas financeiras, retenção da integridade da profissão contábil, retenção de emprego e manutenção da direção positiva da carreira. Outros elementos importantes para o comportamento whistleblower podem ser incluídos, como conhecimento do comportamento, as experiências de outras pessoas, e a existência de recursos, a intencionalidade percebida do transgressor, a magnitude, a gravidade do transgressor, a quantidade de evidências de denúncias, as políticas institucionais, a legislação de denúncia de irregularidades, os canais de denúncia e a presença de evidências convincentes (Brown, Hays, & Stuebs, 2016; Dworkin & Baucus, 1998; King, 2001; Near & Miceli, 1985; Keenan, 2000; Tarjo et al., 2019; Vandekerckhove & Lewis, 2012).

Objetivos e Metas

O comportamento serve como um meio para alcançar objetivos do indivíduo à luz de opções alternativas (metas quando não o próprio comportamento) e no contexto dos objetivos atualmente ativos do indivíduo (Ajzen & Kruglanski, 2019). Os objetivos constituem um resultado ou estado em que as pessoas desejam alcançar e permanecer por meio de suas ações (Kruglanski, 1996).

Cada objetivo tem uma magnitude que reflete sua conveniência, o grau em que é desejado, e também em probabilidade de que sua realização esteja ao seu alcance e por isso os objetivos são os motivadores centrais do comportamento (Kruglanski, Chernikova, Rosenzweig, & Kopetz, 2014). O contexto motivacional deve ser levado em consideração para entender e prever a ocorrência de um comportamento.

Algumas características morais podem se confundir entre objetivos almejados, com resultados do comportamento e como condições para controle comportamentais, visto que status morais elevados ou ‘puros’ podem ser uma condição e uma finalidade do comportamento denunciante (Brown, Hays, & Stuebs, 2016; Callahan & Dworkin, 2000; Dozier & Miceli, 1985; MacGregor & Stuebs, 2014; Oliver, 2003). Outras considerações como lealdade organizacional e silêncio, gravidade de conseqüências também possuem capacidade de influenciar a denúncia (Miceli et al. 2009; Near, Rehg, Van Scotter, & Miceli, 2004; Hassink et al. 2007).

O contexto denunciante inclui as metas ativas das pessoas e sua percepção do grau em que um comportamento contemplado (em comparação com outras ações possíveis) provavelmente promoverá essas metas. Quando mais de uma opção comportamental é capaz de atingir um conjunto ativo de metas, a alternativa associada à intenção mais forte é selecionada (Ajzen & Kruglanski, 2019).

A denúncia é o comportamento incentivado no ambiente organizacional de elevados valores éticos, mas que nem sempre é acionado a qualquer momento, por conta de crenças de menor magnitude. Outra opção racionalizada poderia ser permanecer em silêncio em definitivo ou de forma temporária até o atingimento de certas condições (Brown, Hays, & Stuebs, 2016).

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos aplicados caracterizam o estudo de caso (Yin, 2016), conformando a triangulação com procedimentos de revisão de literatura, observação participante e entrevistas. A partir da divisão de tarefas entre os investigadores para segregar análises e mitigar o risco de viés nas análises, assegurando práticas éticas compatíveis com a complexidade da pesquisa.

A literatura oferece as bases legais, teóricas e as crenças comportamentais esperadas para os indivíduos, enquanto a observação participante permite perceber na rotina de uma corregedoria os reflexos dos conflitos entre indivíduos diretamente no processo administrativo. Por fim, as entrevistas realizadas podem reportar as reais percepções de risco de conflitos entre denunciadores e denunciados, e sua influência na propensão a denunciar.

A etapa inicial da pesquisa parte da revisão de literatura para desenvolvimento das questões a serem inseridas no instrumento de entrevista inicial. A escolha amostral dos atores do ambiente acadêmico decorre da disponibilidade de respondentes nos distintos níveis de técnicos, docentes e discentes. Esta estratégia permite explorar mais opções, alternativas e percepções do que instrumentos fechados, servindo como um estudo piloto no qual os indivíduos são induzidos a especificar seus objetivos que serão ativados em ambiente específico (Ajzen & Kruglanski, 2019).

A partir do protocolo de Ajzen (2016), foram estabelecidas questões que alcançassem as variáveis teóricas das crenças de atitude, normativas e de controle, adicionando-se questões cuja proposição de respostas seriam as metas e objetivos de um indivíduo, bem como o contexto e os canais de denúncia, para controle do viés de entendimento do contexto em análise, necessário para a validação da compreensão do instrumento (Yin, 2017), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

Elementos da Categorização / Análise de Conteúdo

Categories	Questões
Contexto	1 – Você considera que o ambiente universitário (acadêmico ou de gestão) é mais permissivo ou mais rigoroso com condutas inadequadas, do que outros ambientes? Por quê? 2 – Cite exemplos de condutas inadequadas que ocorrem no ambiente universitário, ainda que toleráveis? E destaque uma conduta inadequada especial para delinear as próximas questões? 3 – Quais os mecanismos (setores, canais, agentes) você consideraria direcionar um eventual reporte do fato (ou denúncia) na sua instituição/unidade?
Motivação	4 – Em relação a fatos ou eventos que não necessariamente decorrem de uma conduta inadequada, mas cuja consequência possa prejudicar terceiros ou o serviço (ex. vazamento de água, falta de proteção dos bens da universidade, desaparecimento de bens, ausência de pessoal,...), qual o motivo que pode te induzir a realizar o reporte ou reclamação? 5 – Você sabe por meio de qual pessoa ou cargo você faria esse reporte/denúncia? Quem?
Controles	6 – Você considera-se capaz de identificar fraudes ou situações suspeitas no ambiente acadêmico? 7 – Você percebe alguma carência normativa, operacional, ou ferramenta para comunicar com os escalões superiores na sua IES?
Crenças Normativas, Metas alternativas e Aprovação das Metas	8 – Os demais colegas ou integrantes da comunidade acadêmica costumam reportar/denunciar tais situações suspeitas? 9 – Quando eles identificam essas situações, caso não denunciem, você acredita que continuam monitorando até obter certeza do fato, ignoram a situação, ou aproveitam para participar da atividade suspeita? 10 – O que você pensa da Corregedoria institucional como canal de reporte de situações suspeitas?
Atitude	11 – Quais as consequências positivas e negativas que você percebe como possíveis em decorrência de uma denúncia? 12 – Você considera a possibilidade de represálias decorrente do reporte de fatos suspeitos de indevidos?

Os determinantes comportamentais foram questionados para respostas de símbolos de representativos das categorias de variáveis fundadas na literatura (Ajzen, 2016; Ajzen & Kruglanski, 2019) e propostas no instrumento inicial da entrevista aberta. As respostas ao instrumento de pesquisa foram tabuladas em ordem para facilitar o manuseio e a localização dos dados e para a análise adotou-se procedimentos da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Após a entrevista semi-estruturada, na sequência, a análise de conteúdo foi executada de acordo com as três etapas recomendadas por Bardin (2016), que compreendem à pré-análise, seguida da exploração do material, e, por fim, o tratamento dos resultados. Para tal, utilizou-se das categorizações previamente estabelecidas por ocasião do desenvolvimento do instrumento, evidenciadas na Tabela 1, e com elementos significativos de variáveis percebidos a partir da análise e agrupamento das respostas. Este instrumento na primeira fase da pesquisa está sendo respondida por cinco respondentes: 2 alunos (A), 2 técnicos administrativos (TA) e 1 docente (D).

Análise dos Dados

Após a coleta dos dados nas entrevistas semi estruturadas, as respostas foram analisadas, consolidadas em grupos por questões, para então realizar a análise conjunta da percepção dos entrevistados. Os achados são apresentados na sequência agrupadas por cada questão.

Contexto

A primeira questão perguntou se *“Você considera que o ambiente universitário (acadêmico ou de gestão) é mais permissivo ou mais rigoroso com condutas inadequadas, do que outros ambientes? Por quê?”*.

Em relação ao ambiente acadêmico, nenhum dos respondentes indicou ser mais rigoroso com condutas inadequadas ou impróprias. Dois respondentes (A+T) indicaram ser um ambiente mais permissivo às condutas ilícitas, enquanto um responde (A) destacou ser todo o setor público um conjunto de organizações corporativistas que não punem seus integrantes. Outros dois respondentes (T+D) respondentes destacaram que os preceitos de liberdade e democracia no ambiente acadêmico tornam os processos de punição mais morosos, o que poderia gerar uma falsa impressão de impunidade.

A segunda questão abordando as condutas inadequadas questionou *“Cite exemplos de condutas inadequadas que ocorrem no ambiente universitário, ainda que toleráveis? E destaque uma conduta inadequada especial para delinear os próximos questões?”*.

O rol de condutas inadequadas indicado pelos respondentes foi bastante amplo. Foram relatadas condutas de descumprimento de jornada de trabalho ou não realização das atribuições dos seus cargos, ausência do ambiente laboral, tratamento agressivo entre servidores, e assédio moral e sexual. Plágio e não cumprimento das atividades acadêmicas, principalmente destacado pelos docentes (D).

A terceira questão por fim abordou os distintos mecanismos ao perguntar *“Quais os mecanismos (setores, canais, agentes) você consideraria direcionar um eventual reporte do fato (ou denúncia) na sua instituição/unidade?”*. Entretanto nenhum respondente apontou qualquer canal de denúncia típico, como um email ou telefone de contato, caixa de recados.

Ao indicar os destinatários das denúncias, os respondentes destacaram principalmente os chefes de setores, coordenadores de curso e pró-reitores. Os mecanismos estão principalmente personalizados em agentes públicos, mas entre as alternativas citadas também percebeu-se setores com atribuições para tais, como a ouvidoria, compliance, setores de auditoria, enquanto um respondente (T) informou não reconhecer os canais de denúncia na universidade, o que lhe restaria tão somente a sua chefia.

Motivação

Ao abordar os motivos que levam o indivíduo a realizar uma denúncia, foi questionado se *“Em relação a fatos ou eventos que não necessariamente decorrem de uma conduta inadequada, mas cuja consequência possa prejudicar terceiros ou o serviço (ex. vazamento de água, falta de proteção dos bens da universidade, desaparecimento de bens, ausência de pessoal,...), qual o motivo que pode te induzir a realizar o reporte ou reclamação?”*.

Ao questionar sobre fatos relacionados a questões patrimoniais, os respondentes em geral indicam que reportam os fatos aos funcionários encarregados da manutenção quando tais problemas estão vinculados a sua atividade laboral, mas quando não estão relacionados às atividades esses fatos são ignorados para a maioria dos respondentes. Na concepção de um respondente (D), cabe aos gestores estabelecerem um responsável por identificar esses problemas, que normalmente decorre do desgaste das instalações pelo tempo e uso, ou mesmo da depredação de alunos ou da comunidade acadêmica.

Questionando se “*Você sabe por meio de qual pessoa ou cargo você faria esse reporte/denúncia? Quem?*”, na quinta questão obteve-se pouca variação de respostas. Identificou-se que os respondentes esperam a existência de um zelador das instalações que pudesse receber essas queixas, além da chefia do centro, segundo os quais seria responsável pela infraestrutura.

Controles

A variável das crenças de controle buscou evidências sobre a capacidade e meios do indivíduo perceber eventos suspeitos e reportá-los, usando duas questões. A primeira foi a se “*Você considera-se capaz de identificar fraudes ou situações suspeitas no ambiente acadêmico?*”.

Os respondentes em sua maioria consideram-se capazes de identificar algumas situações de fraude ou suspeita, mas destacaram (D+TA) que não lhes cabe essa atribuição. No âmbito educacional (D) alega-se ser fácil identificar tais fraudes, bastando um sistema antiplágio, a distribuição de provas em ambiente amplo. Outras respostas direcionam aos docentes como fraudadores, os quais possuem a gerência dos cronogramas de aula, da definição do conteúdo, e da forma própria de gerir as turmas, por vezes de forma leniente, por vezes de forma agressiva. O comportamento abusivo em sala de aula para ambas as partes (A+D) seria normalmente fácil de se identificar, a menos que se torne tão rotineiro a ponto de se tornar culturalmente aceito. Entretanto em questões de conteúdo e alinhamento ao programa, ficam os alunos pouco capazes de identificar,

Além disso, foi questionado “*Você percebe alguma carência normativa, operacional, ou ferramenta para comunicar com os escalões superiores na sua IES?*”. Os respondentes apesar de pouco reportar situações suspeitas, reportam acreditar que a legislação atual seria suficiente para a implementação das queixas (2TA). Outros destacam as dificuldades para operacionalizar as denúncias, como por exemplo um canal de reclamação anônimo em que pudesse realizar as denúncias de forma privativa (2A).

Crenças Normativas, Metas alternativas e Aprovação das Metas

Para abordar as metas alternativas e as crenças sociais de referentes foi inicialmente questionado se “*Os demais colegas ou integrantes da comunidade acadêmica costumam reportar/denunciar tais situações suspeitas?*”. Os respondentes não percebem os colegas como delatores de atos indevidos ou inadequados. Segundo eles, não é comum o reporte de situações indevidas de colegas, a menos que determinado comportamento indevido traga prejuízo a pessoa específica a quem caberia a comunicação do fato para correção do dano causado, como nota de avaliação apropriada de forma incorreta, ressarcimento de dano imobiliário ou mobiliário. Situações em que um integrante específico da comunidade acadêmica não sofre prejuízo, normalmente não seriam apuradas tão somente para a responsabilização e educação.

Importante destacar que entre os respondentes não se percebe a Corregedoria como um elo de apoio organizacional. Ao perguntar sobre “*O que você pensa da Corregedoria institucional como canal de reporte de situações suspeitas?*” Muitos nem souberam responder. Os respondentes indicam na maioria reconhecer o termo Corregedoria, cujos docentes e técnicos indicaram tratar-se de um setor cuja atribuição é realizar o justicamento de servidores que realizam comportamentos inadequados. Entretanto pouco se conhece sobre o

acesso e o fluxo de trabalho da unidade de corregedoria para os docentes e técnicos administrativos. Aos alunos, a corregedoria não é reconhecida tampouco sua localização e atribuições, como acessá-la.

Muito importante também considerar as opções que os integrantes do ambiente acadêmico possuem quando percebem uma situação suspeita. Ao questionar se “*Quando eles identificam essas situações, caso não denunciem, você acredita que continuam monitorando até obter certeza do fato, ignoram a situação, ou aproveitam para participar da atividade suspeita?*” Naturalmente os respondentes indicam que se omitem de reportar qualquer fato, a menos que lhe prejudiquem. Alguns indicam a possibilidade de seguir monitorando o fato para justificar sua omissão, mas que depois vai ao esquecimento ou a ausência de provas de materialidade ou autoria.

Atitude

As crenças comportamentais ou de atitude refletem o que se espera de consequência do comportamento. Para isso inicialmente se questionou “*Quais as consequências positivas e negativas que você percebe como possíveis em decorrência de uma denúncia?*”. O reporte de situações suspeitas ou comportamentos inadequados é realizado com a finalidade de corrigir o problema, restaurando ou reparando o dano de bens da instituição, a correção da nota do aluno, assegurar as vantagens financeiras de direito pessoal decorrente de progressões; essas seriam as consequências positivas.

Normalmente se busca a reparação e não o justicamento de quem deu causa ao dano, registrou avaliações de forma incorreta, ou esqueceu-se de lançar uma progressão de servidor. A punição de membros da comunidade acadêmica, principalmente de pares dos denunciadores é tido por parte dos respondentes como consequência negativa, por gerar o risco de represálias.

Buscando aprofundar a reflexão sobre se “*Você considera a possibilidade de represálias decorrente do reporte de fatos suspeitos de indevidos?*” foi possível ampliar os conhecimentos com o reforço do conhecimento sobre o clima ou ambiente. A represália do agente diretamente envolvido é um dos maiores temores do indivíduo, segundo os respondentes, entretanto relatos indicam ser relevante a percepção do ambiente de trabalho em relação ao delator. Vários respondentes indicaram que os colegas podem repudiar e afastarem-se pelo simples fato de usar o canal de denúncia para reportar um fato inadequado.

Segundo eles, a punição de um colega pode abrir precedentes para a própria punição, o que não seria desejado. A exemplo dos achados de Sallaberry e Flach (2022), os respondentes revelam que as barreiras à denúncia já são percebidas na expectativa de que é mais prejudicial do que o problema, porque numa visão utilitarista realizar o reporte do fato suspeito ou denúncia possui um esforço maior do que o resultado que ela vai gerar: no caso nenhuma solução para a conduta infratora.

Assim, é perceptível entre os atuantes que após a promoção da denúncia, a dificuldade de convivência estará instaurada. O clima conflituoso e litigante, predominante; sabendo-se que, na maioria das vezes, o potencial infrator não receberá a pena capital. Para exercer o seu direito à ampla defesa, o acusado – que, em um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) regido pela Lei 8.112/90, pode se defender sem a necessidade de advogado – terá de saber toda a amplitude dos fatos, inclusive dos fatos narrados e seu acusador, que por vezes para deter a informação do fato convive no mesmo ambiente laboral.

As crenças dos respondentes indicam que a organização precisa ser mais ampla em relação a proteção do denunciante como suporte da empresa (Chang *et al.*, 2017). Entre essas indicações, parte-se da disponibilidade de canais de denúncia anônimos, transparência na organização, controles financeiros e relatórios, registros internos, políticas de investigação e proteção ao denunciante, entre outros elementos que podem proteger o denunciante. Por fim, esses relatos e evidências revelam os riscos percebidos de denunciante, e reforçam a importância da existência de mecanismos de proteção organizacional ao denunciante.

Conclusões

A pesquisa teve por objetivo principal analisar a percepção de risco do denunciante para corregedoria de órgão público federal, que considerou uma instituição de ensino superior para a entrevista de amostra de integrantes. A análise empregou como suporte teórico a literatura comportamental individual decorrente das teorias do comportamento planejado e da teoria da busca do objetivo racional, que considera elementos psicométricos de crenças de atitude, comportamental, e normativas, além das recém adicionadas motivações e metas.

A metodologia de estudo de caso a partir dos procedimentos de revisão de literatura, observação participante e entrevistas foi caracterizado como estudo de caso, aplicado em amostra de distintos membros do cenário organizacional acadêmico. Esse contexto demonstrou-se liberal para o comportamento dos indivíduos, inclusive para comportamentos talvez indevidos ou inadequados, principalmente em relação ao uso de bens da instituição, para erros no registro de informações nos sistemas institucionais, até o assédio moral praticado entre pares ou outros integrantes.

Os membros entrevistados não indicaram canais de denúncia explícitos em que os profissionais pudessem apresentar queixas, reclamações ou denúncias. Eles buscaram indicar pessoas ou referentes a quem compartilhar, ou submeter a apreciação. Ainda assim, a motivação do indivíduo vai no sentido de que a denúncia ou reporte só é conveniente que lhe causa prejuízo.

Em relação as crenças de controle, os respondentes destacaram maior facilidade identificar eventuais suspeitas no seu campo de atuação. Esta percepção é reforçada pelas crenças normativas ao reconhecer que os colegas não efetuam denúncias, ou seja, não vale a pena denunciar e submeter-se a uma possível sanção semelhante em caso de erro similar.

Por fim, a atitude revela a preocupação com a repercussão de denúncias em termos de consequência ao denunciante e a repressão por ele auferida do denunciado. A ausência de informação na necessidade de atualização das normas, não inibe a carência de um instrumento legal de proteção. Assim, demonstrou-se que a represália não vem apenas do denunciado, mas também do contexto de onde seus colegas estão lotados.

Por fim, revela-se que esta pesquisa contribui no âmbito acadêmico, principalmente, discutir o comportamento de reporte de atos suspeitos ou ilícitos em relação ao grau de informações disponíveis. Entre as limitações do estudo, estão o baixo quantitativo de servidores, docentes e discentes. Para pesquisas futuras, sugere-se replicar a entrevista em outros contextos organizacionais, com amostra maior, inclusive na mesma instituição ora pesquisada.

Referências

- ACFE. Association of Certified Fraud Examiners (2020). *Report to the nations on occupation fraud and abuse*. Disponível em: < <http://www.acfe.com/rtnn.aspx>>.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: reactions and reflections. *Psychology and Health*, 26(9), 1113–1127. doi:10.1080/08870446.2011.613995
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Ajzen, I., & Kruglanski, A. W. (2019). Reasoned action in the service of goal pursuit. *Psychological Review*, 126(5), 774–786. Doi: 10.1037/rev0000155
- Alleyne, P., Charles-Soverall, W., Broome, T., & Pierce, A. (2017). Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 241-267. Doi: 10.1108/MEDAR-09-2016-0080
- Alleyne, P., Hudaib, M., & Pike, R. (2013). Towards a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors. *The British Accounting Review*, 45(1), 10-23. Doi: 10.1016/j.bar.2012.12.003
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brown, J. O., Hays, J., & Stuebs Jr, M. T. (2016). Modeling accountant whistleblowing intentions: Applying the theory of planned behavior and the fraud triangle. *Accounting and the Public Interest*, 16(1), 28-56. doi: 10.2308/apin-51675
- Callahan, E. S., & Dworkin, T. M. (2000). The state of state whistleblower protection. *American Business Law Journal*, 38(1), 99–175.
- Cassematis, P. G., & Wortley, R. (2013). Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The Role of personal and situational factors. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 615–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1548-3>
- Chang, Y., Park, S. E., Min, J.-H., Kim, K., Kang, Y., & Kim, M. (2013). People who dream of a society of no corruption: Case studies of whistleblowing in Korea. *Korean Local Government Studies*, 2013(1), 737–743. Available at http://kisseng.kstudy.com/journal/thesis_name.asp?key=3179887
- Chang, Y., Wilding, M., & Shin, M. C. (2017). Determinants of whistleblowing intention: Evidence from the South Korean Government. *Public Performance and Management Review*, 40(4), 676–700. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1318761>
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of business ethics*, 43(1-2), 65-74. doi:10.1023/A:1022911215204
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of whistleblowing within government agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450–472. <https://doi.org/10.1177/0091026015603206>
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Cialdini, R. B., & Trost, M. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 151–192). New York, NY: Oxford University Press.
- Dalton, D., & Radtke, R. (2013). The joint effects of Machiavellianism and ethical environment on whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 117, 153-172. Doi: 10.1007/s10551-012-1517-x
- De Maria, W. (2005). Whistleblower protection: is Africa ready?. *Public Administration and Development*, 25(3), 217-226.
- Di Pietro, M. S. Z. (2019). *Direito Administrativo*, Ed. Forense, 34 ed.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *The Academy of Management Review*, 10, 823-836.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. external whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298. doi:10.1023/A:1005916210589
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gorta, A., & Forell, S. (1995). Layers of decision: Linking social definitions of corruption and willingness to take action. *Crime, Law and Social Change*, 23(4), 315-343. doi:10.1007/BF01298447.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of Management Review*, 28(1), 107–123. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925239>
- Guthrie, C. P., & Taylor, E. Z. (2017). Whistleblowing on Fraud for Pay: Can I Trust You?. *Journal of Forensic Accounting Research*, 2(1), A1-A19. Doi: <https://doi.org/10.2308/jfar-51723>
- Hassink, H., De Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 25-44. doi:10.1007/s10551-006-9236-9
- Keenan, J. P. (2000). Blowing the whistle on less serious forms of fraud: A study of executives and managers. *Employee responsibilities and rights journal*, 12(4), 199-217. doi:10.1023/A:1013015926299
- King, G. (2001). Perceptions of intentional wrongdoing and peer reporting behavior among registered nurses. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 1-13. doi:10.1023/A:1011915215302
- Kruglanski, A. W., Gelfand, M. J., Bélanger, J. J., Sheveland, A., Hetiarachchi, M., & Gunaratna, R. (2014). The psychology of radicalization and deradicalization: How significance quest impacts violent extremism. *Political Psychology*, 35(S1), 69–93. <http://dx.doi.org/10.1111/pops.12163>

- Kuhl, J. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In *Action control* (pp. 101-128). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lewis, W., Agarwal, R., & Sambamurthy, V. (2014). Sources of influence on beliefs about information technology use: An empirical study of knowledge workers. *MIS Quarterly*, 24(4), 665–694. <https://doi.org/10.2307/3250951>
- Liska, A. E. (1984). A critical examination of the causal structure of the Fishbein/Ajzen attitude-behavior model. *Social psychology quarterly*, 61-74.
- MacGregor, J., & Stuebs, M. (2014). The silent Samaritan syndrome: Why the whistle remains unblown. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 149-164. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1639-9>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297. doi: 10.1007/s10551-005-0849-1
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of business ethics*, 86(3), 379-396.
- Moan, I. S. V., & Rise, J. (2006). Predicting smoking reduction among adolescents using an extended version of the theory of planned behaviour. *Psychology and Health*, 21(6), 717-738.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14, 219-242.
- Near, J. P.; & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4 (1), 1-16. Doi: <https://doi.org/10.1007/bf00382668>
- Oliver, D. (2003). Whistle-blowing engineer. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 129(4), 246–256. doi:10.1061/(ASCE)1052-3928(2003)129:4(246)
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior - a survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, 85, 545-556. Doi: 10.1007/s10551-008-9788-y
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.
- Rachagan, S., & Kuppusamy, K. (2013). Encouraging whistle blowing to improve corporate governance? A Malaysian initiative. *Journal of business ethics*, 115(2), 367-382. Doi. [10.1007/s10551-012-1402-7](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1402-7)
- Sallaberry, J. D., & Flach, L. (2022). Analysis of Whistleblower beliefs in Latin America. *Revista Criminalidad*, 64(1), 133-153. <https://doi.org/10.47741/17943108.336>
- Sarver, V. T. (1983). *Ajzen and Fishbein's "theory of reasoned action": A critical assessment*.

- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M. (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 707-717. Doi: [10.1016/j.aos.2010.09.002](https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.002)
- Soni, F., Maroun, W., & Padia, N. (2015). Perceptions of justice as a catalyst for whistleblowing by trainee auditors in South Africa. *Meditari Accountancy Research*, 23(1), 118–140. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2014-0004>
- Tarjo, T., Suwito, A., Aprillia, I. D., & Ramadan, G. R. (2019). Theory of planned behavior and whistleblowing intention. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(1), 43-57. Doi: <https://doi.org/10.26905/jkdp.v23i1.2714>
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal behavior*. Brooks/Cole Pub. Co.
- Trongmateerut, P., & Sweeney J. T. (2013). The influence of subjective norms on whistleblowing: A cross-cultural investigation. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 437–451. doi:10.1007/s10551-012-1270-1
- Vandekerckhove, W., & Lewis D. (2012). The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108 (2): 253–264. doi:10.1007/s10551-011-1089-1
- Winkelkemper, P., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2019). *A meta-analytic structural equation analysis of theory of planned behavior research*. Manuscript in preparation.
- Yin, R. K. (2017). Case study research, applied social research methods series. *Publications S, ed. Beverly Hills*.
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. Q. (2009). On whistleblowing judgment and intention: The roles of positive mood and organizational ethical culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 627-649.