

**ARTIGO ORIGINAL**

**ANÁLISE DAS INTENÇÕES RELACIONADAS AO *WHISTLEBLOWING*  
EM UMA SUPERINTENDÊNCIA MINISTERIAL**

**ORIGINAL ARTICLE**

**ANALYSIS OF THE WHISTLEBLOWING INTENTIONS  
IN A MINISTERIAL DEPARTMENT**

**Rosinelle Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>**

**Marcos Moura-Paula<sup>2</sup>**

Instituto Federal de Brasília - IFB, Brasil

**RESUMO**

A corrupção é um fenômeno social, político e econômico complexo que afeta o desenvolvimento de países ao redor do mundo. Uma das formas de combater a corrupção é por meio de programas de denúncia de irregularidades (*whistleblowing*) cometidas dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas. O objetivo geral desta pesquisa foi examinar se as intenções de denúncia de irregularidades no contexto de uma superintendência ministerial são influenciadas pelos mecanismos regulador, mimético e normativo da Teoria Institucional. Para alcançar esse objetivo, foi traduzida e aplicada uma escala desenvolvida por Pillay, Reddy e Morgan (2017). Dos resultados alcançados, observa-se que os mecanismos que mais influenciaram as intenções das denúncias na Superintendência foram o regulatório (possíveis retaliações, atenção da mídia, justiça social) e o normativo (senso de moralidade violada, percepção de recompensa, aderência à política organizacional). Discute-se também implicações para a prática a partir dos achados da pesquisa.

**Palavras-chave:** corrupção; denunciante; denúncia de irregularidades organizacionais.

**ABSTRACT**

Corruption is a complex social, political and economic phenomenon that affects the development of countries around the world. Whistleblowing programs are one way to fight corruption and other wrongdoings inside organizations, whether these organizations are public or private. The main goal of this paper was to analyze if whistleblowing intentions are influenced by the Institutional Theory's mechanisms regulative, mimetic, and normative. To achieve this goal, a questionnaire developed by Pillay, Reddy e Morgan (2017) was translated and applied in a Ministerial Department. The findings indicate that the institutional mechanisms that influenced the most the whistleblowing intentions were the regulative and the normative. Implications for practice are discussed.

**Keywords:** corruption; whistleblower; whistleblowing.

**INTRODUÇÃO**

A corrupção é um fenômeno social, político e econômico complexo que afeta o desenvolvimento de países ao redor do mundo, sejam eles de regime democrático

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública (MBA) pela Escola Nacional de Administração Pública. Tecnóloga em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail: rosinelle.b.ol@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor de Gestão no Instituto Federal de Brasília, Campus Brasília. E-mail: mahjump@gmail.com.

ou autoritário (HAYASHI, 2012), causando impactos negativos em termos sociais, ambientais, econômicos e políticos (POBERSCHNIGG; MEDEIROS, 2017). Sendo, portanto, relevante reconhecer que a fraude e a corrupção são grandes obstáculos para o progresso social de países como o nosso (BRASIL, 2017). De acordo com o Ministério Público Federal (2015), os montantes desviados dos cofres públicos prejudicam a população em seus direitos essenciais, como segurança, saúde e educação, dificultando, portanto, a possibilidade de uma vida melhor, com dignidade.

Nesse cenário, mostra-se necessária a criação de estratégias de combate a fraudes e desvios de recursos públicos. Exemplos dessas estratégias são os programas de integridade, transparência e *compliance* desenvolvidos pela Controladoria Geral da União (CGU), que buscam a prevenção e o aperfeiçoamento das práticas de controle em um ambiente macro. Em nível micro, mostra-se relevante compreender os programas de denúncia (*whistleblowing*) ocorridos dentro das organizações.

Pode-se definir o *whistleblowing* como a revelação por parte dos atuais ou antigos integrantes da organização de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas cometidas por outrem a pessoas ou entidades que possam tomar atitudes corretivas (COUTO; PALHARES; CARREIRI, 2020; NEAR; MICELI, 1985; MOURA-PAULA, 2014). No caso das organizações públicas, a denúncia de violações éticas ajuda à organização à medida que diminui o dano à sua reputação e à do governo, à perda de confiança do pública e o risco de descontinuidade na prestação de serviços (TAYLOR, 2018).

Pillay, Reddy e Morgan (2017) argumentam que o estudo do *whistleblowing* é complexo. Entretanto, os autores argumentam que organizações públicas operam em um ambiente no qual elas enfrentam pressões para abondar antigas práticas em prol de novas crenças, sistemas operacionais, forças ambientais ou comportamentos individuais. O isomorfismo institucional, dentro da teoria institucional, mostra-se, como argumentam os autores, um aporte teórico interessante para se estudar a problemática do *whistleblowing* dentro das organizações públicas.

O objetivo geral desta pesquisa foi examinar as intenções de denúncia no contexto de uma superintendência ministerial. Tendo sido os objetivos específicos:

examinar quais os comportamentos individuais em relação à denúncia; verificar se há algum nível de encorajamento e influência dos pares na intenção de denúncia; entender como se comportam os padrões de ética e justiça social relacionados à denúncia; identificar a relação entre as políticas organizacionais e a denúncia.

A pesquisa foi aplicada numa superintendência ministerial a partir da adaptação do questionário desenvolvido por Pillay, Reddy e Morgan (2017). Dessa forma, foi possível contribuir com a literatura sobre *whistleblowing* no Brasil, que ainda é escassa (SAMPAIO; SOBRAL, 2013), ao mesmo tempo em que lança um olhar sobre o serviço público, ainda pouco abordado nas pesquisas.

Além desta Introdução, o artigo está dividido em mais quatro seções. Na próxima será apresentado o referencial teórico. Na terceira seção, é apresentado a metodologia da pesquisa. Na quarta, os dados são analisados e discutidos. Na última seção, são feitas as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A corrupção aparenta ser um fenômeno recente, mas começou a ser estudada em suas variáveis macro e microeconômicas no meio acadêmico desde a década de 1970 (HERNANDES, 2011). Nesses estudos sustenta-se que é primordial os esforços para combater a fragilidade das instituições de maneira a implementar ferramentas para combate de tal problemática. Oliveira Júnior, Lustosa da Costa e Mendes (2016) indicam que até a década de 1990 foi predominante o estudo da corrupção na vertente da modernização, ou seja, as reformas de Estado tendo como pano de fundo o combate à corrupção.

Pode-se argumentar também que à medida que o Brasil se torna signatário de acordos para combater a corrupção e das estruturas que são criadas a partir deles, as instituições passam a ter um papel importante na disseminação de novas práticas, bem como podem compelir as organizações a seguirem normas e adotarem novos procedimentos. Nessa direção, importa então compreender melhor a contribuição da teoria institucional nas práticas de *whistleblowing*.

## TEORIA SOBRE WHISTLEBLOWING

O *whistleblowing* é uma tendência mundial, fomentada pelos países centrais e subscrito pelo Brasil por meio de tratados internacionais (GODOY, 2017). O termo *whistleblower* (denunciante) foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos da América, “onde a legislação tornou-se um importante ingrediente na luta anticorrupção e permaneceu nas décadas seguintes.” (FERNANDES, 2018, p.338). O termo tem sua origem em atividades de policiais ou árbitros esportivos que apitam seus apitos para cessarem uma atividade ilegal ou apontarem uma falta cometida (SAMPAIO; SOBRAL, 2013; COUTO; PALHARES; CARRIERI, 2020). Em sentido metafórico, uma tradução para esse termo poderia ser a expressão “pôr a boca no trombone”, que, dentre outras acepções, significa denunciar, delatar ou relevar ao público algum tipo de segredo (ALVAREZ, 2019). Apesar disso, ainda não existe uma tradução para o termo amplamente usada na literatura brasileira (CÔRTEZ, 2021).

É necessário, todavia, adequar ao contexto e características culturais das instituições públicas no Brasil. No Brasil, a Convenção da ONU contra a Corrupção, foi ratificada pelo Decreto Legislativo nº. 348, de 18 de maio de 2005 e promulgada pelo Decreto Presidencial nº. 5.687, de 31 de janeiro de 2006, este decreto visa o combate e luta contra corrupção. Contudo, no Brasil ainda não existe uma lei específica para regulamentar o *whistleblowing*. O Brasil ainda carece de uma legislação robusta sobre a temática que considere também a diferença cultural entre os dois países.

A organização da sociedade civil nos Estados Unidos é realidade ainda muito distante da experiência brasileira. Todavia, não é insensato considerar que nunca a mídia, incluindo as sociais, exerceu tanta influência nos processos políticos no Brasil e que, atualmente, existe uma proliferação dos entes não governamentais. Também por este motivo, é extremamente oportuno o nascimento da legislação ora discutida. (OLIVEIRA, 2015, p. 10).

Outro fator que deve ser levado em consideração, é que mesmo com o distanciamento das realidades dos países que já instituíram legislações relativas ao *whistleblowing*, as mídias sociais na contemporaneidade têm exercido incontestável influência. Torna-se necessário verificar a segurança da implementação de tal legislação, pois “a partir do momento em que o Estado estimula esta conduta, deve-

---

se conferir ao *whistleblower* a seriedade suficiente para que a ferramenta não seja utilizada de maneira desvirtuada” (GODOY, 2017, p. 282)

Além de conferir seriedade ao *whistleblowing*, é necessário também, assegurar por meios jurídicos a proteção ao indivíduo que decide denunciar, seja ele interno ou externo à instituição. “Os instrumentos internacionais destinados a combater a corrupção também reconheceram a importância de haver leis de proteção de denunciante em vigor, como parte de um quadro eficaz de combate à corrupção”. (FERNANDES, 2018, p. 341). Ainda numa perspectiva de proteção, com a finalidade de se ter robustez das denúncias, Fernandes (2018) alerta que uma lei de proteção precisa ser eficaz a ponto de impedir a coação do denunciante, sendo capaz de prover dispositivos próprios, para que o denunciante se sinta tranquilo para denunciar.

Em 2014, a Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça (SNJ/MJ) diante a agenda de combate à corrupção apresentou a cartilha de proteção ao denunciante, com base nas estruturas disponíveis dentro do sistema interamericano. A cartilha foi uma tradução de um trabalho realizado pelo professor Claudio Nash Rojas, diretor do Centro de Direitos Humanos da Faculdade de Direito da Universidade do Chile, sendo assim, a primeira cartilha publicada em língua portuguesa com essa temática, demonstrando a necessidade de proteção para os denunciante (ROJAS, 2014).

Tanto a Organização Internacional do Trabalho quanto a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico recomendam que devem ser assegurados aos funcionários públicos e privados, medidas de proteção em razão das retaliações sofridas pelos trabalhadores por causa das denúncias que venham a fazer (PAULA; CASTRO, 2018). A Constituição Federal no § 2º, do Art.70, dispõe que “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”.

O denunciante cria um mecanismo para descoberta de ilícitos, ele não está ligado aos atos corruptos, basicamente um cidadão de boa-fé que não se incorpora

ao sistema, “seria o juiz da difícil decisão de quebrar a lealdade que se espera dele, de acordo com seu próprio julgamento moral.” (PAULA; CASTRO, 2018, p.142). O denunciante, “tendo tomado conhecimento de fatos havidos no ambiente de trabalho, torna-se o *whistleblower* detentor de informações que em geral estão circunscritas a um pequeno círculo de pessoas [...] dificilmente seriam trazidas ao conhecimento público.” (ROCHA, 2017, p. 1). Côrtes (2021) faz uma definição de *whistleblower* que visa diferenciá-lo de outros institutos presentes no direito brasileiro, a exemplo de testemunhas (obrigadas a contar em juízo o que viram) e delatores (participaram do ato):

Definiremos [*whistleblower*] como aquele que a) expõe uma infração, ilícita ou não; b) que não tenha participado da irregularidade; c) que não tenha sido obrigado a reportar; d) que faça a denúncia em canais ou vias adequados para recebê-las e que e) tenha presenciado a infração cometida por alguém que seja de algum grupo em comum, em especial no ambiente profissional, mas sem excluir outras relações e grupos possíveis (CÔRTEZ, 2021, p. 143).

O ato de denunciar para Near e Miceli (1985) é um processo e pode ser dividido em quatro elementos: (i) o denunciante; (ii) a queixa grave; (iii) a parte a quem a queixa é feita (iv) e a organização onde a queixa é apresentada. Mais tarde, Near e Miceli (1996) definem que a denúncia poderia ser abordada na perspectiva de três atores diferentes: o infrator, que teria cometido a irregularidade, o denunciante (*whistleblower*), que interpreta a atitude/comportamento observado como irregular e o reporta, e o destinatário do relato sobre a irregularidade percebida. Para Culiberg e Mihelic (2017), os denunciantes podem ser pessoas internas ou externas à organização, bastaria ter vontade e meios para denunciar. O conteúdo das denúncias pode ser categorizado como os que envolvem danos físicos, econômicos e psicológicos (CULIBERG; MIHELIC, 2017).

O processo da denúncia envolve uma decisão, evento desencadeador, em algumas etapas, como: ações de pré-denúncia; a denúncia; as reações dos outros; e a avaliação do denunciante sobre as reações (MICELI; NEAR, 1992 *apud* CULIBERG; MIHELIC, 2017). Culiberg e Mihelic (2017) explicam que essas etapas envolvem alguns atores relativos, não precisamente em todas as etapas vão envolver somente o ambiente organizacional do denunciante, pois na etapa 4 podem estar envolvidos familiares e amigos.

---

Não se pode deixar de abordar aqui a relação de poder, que se envolve no processo de denúncia. A decisão de “pôr a boca no trombone” está ligada ao uso do poder nas organizações, que se desdobra na motivação dos atores para denunciar, as tentativas, teorias de poder e dependência (NEAR; MICELI, 1985). Puni e Anlesinya (2017) argumentam que em sociedades com maior distância de poder costuma haver mais receio em denunciar irregularidades cometidas. Já Sampaio e Sobral (2013, p. 380), ao refletirem sobre a realidade brasileira, apontam que a “distância de poder e cultura relacional da sociedade brasileira e a falta de qualquer proteção estatutária para denunciante, é razoável esperar que o medo de a retaliação possa interromper possíveis denunciante nas organizações brasileiras” (tradução nossa).

#### TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional busca explicar a estrutura e a organicidade das instituições. Para Carvalho, Vieira e Goulart (2005), ela continua sendo capaz de oferecer compreensões alternativas úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos. A teoria é dividida nas vertentes política, econômica e sociológica (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

O institucionalismo de ordem política, enfatiza questões como a autonomia das instituições políticas em face de pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional. O econômico considera que há falhas nos mecanismos de mercado, mas que as organizações são capazes de usar instrumentos para se resguardar das incertezas, como instrumentos contratuais e mecanismos de governança. E o institucionalismo na perspectiva social foca nas relações organização-ambiente, inicialmente nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Dimaggio e Powell (2005) consideram que nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem

estabelecido, há um impulso contínuo em direção à homogeneização. As pressões normativas que as instituições sofrem, advindas do processo normativo e das fontes externas, resultam na sobrevivência delas (ZUCKER, 1987).

Contudo, se a instituição observa apenas os fatores relacionados às normas e pressões, pode estar sendo dicotômica, deixando de lado a sua eficácia. Pillay, Reddy e Morgan (2017) enfatizam bem que no cumprimento de pressões sociais e externas limita a atenção à eficiência e ao contexto técnico, que por sua vez podem influenciar a eficácia interna da organização. Tal padronização e imitação de comportamento das instituições podem engessá-la, como se estivesse presa em uma “gaiola de ferro” (DIMAGGIO; POWELL, 2005). A expressão “gaiola de ferro” é inspirada em Max Weber, para quem “a burocracia – a manifestação organizacional do espírito racional – constituía um meio tão eficiente e poderoso de controlar homens e mulheres que, uma vez estabelecido, o *momentum* da burocratização seria irreversível.” (WEBER, 1968 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 4).

### **Isomorfismo institucional**

O isomorfismo é caracterizado como uma semelhança de processos ou estrutura de uma instituição com os de outra, seja a resultado de imitação ou desenvolvimento independente sob limitações semelhantes (PILLAY; REDDY; MORGAN, 2017). Já para Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam em parte considerável da vida organizacional moderna. E se constitui em três mecanismos de mudanças, são eles coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo é o que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade, o mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza e o normativo relaciona-se à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Para Rodrigues e Souza Neto (2012, p. 479), o isomorfismo coercitivo “é o mecanismo pelo qual as organizações se conformam às regulamentações governamentais e às expectativas culturais, capazes de impor uniformidade às organizações”.

Na perspectiva da denúncia a que se propôs este trabalho, Pillay, Reddy e Morgan (2017) acreditam que a utilização de mecanismos promotores do



---

isomorfismo institucional ajudaria na construção do que potencialmente influenciariam as intenções de denúncia. Para tanto, no mecanismo regulatório, que na concepção de Dimaggio e Powell (2005), é o coercitivo, a intenção de denunciar (“*blow the whistle*”) é influenciada por pressões institucionais, essas pressões envolvem as políticas de controle e sistemas de ética (PILLAY; REDDY; MORGAN, 2017).

No isomorfismo normativo, a profissionalização é um moderador importante nas intenções de denúncia por dois motivos, segundo Pillay, Reddy e Morgan (2017). O primeiro está ligado à posição, promoção, estabelecimento de relações pessoais dentro hierarquia, juntamente com as recompensas monetárias ou reconhecimento e entendimento financeiro. O segundo é que os funcionários públicos no contexto sul-africano, onde foi realizada a pesquisa desses autores, recebem altos níveis de profissionalização e acabam solicitando posições da mesma organização, não alterando muito as práticas e tradições. Portanto, um aumento na profissionalização não necessariamente está ligado um aumento da vontade de denunciar. São ainda relacionados os fatores extrínsecos como recompensas e promoções às denúncias e no isomorfismo mimético se busca a compreensão da influência dos pares em relação à intenção de denunciar (PILLAY; REDDY; MORGAN, 2017).

### **Isomorfismo dicotômico**

A criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público) em 1938, revela a implantação no Brasil de um modelo de administração weberiano, no qual há “a implantação de uma burocracia racional, moderna”, que se justificava “dentro do espírito revolucionário de conduzir o País a um nível de desenvolvimento até então nunca empreendido.” (PINHO, 2016, p.119). No momento em que o país vivia, buscava-se uma administração pública que acompanhasse a explosão dos processos de industrialização.

Para tanto, a chegada do modelo burocrático evidenciaria também a queda do modelo patrimonialista, “assim restava o Estado para empreender essa missão e

este deveria aparelhar-se para tal tarefa” (PINHO, 2016, p.119). No entanto, a chamada estrutura burocrática não conseguiu vencer a cultura clientelista profundamente enraizada no país (PINHO, 2016). A dualidade estava então formada, pois “duas avantajadas cabeças, uma racional-legal, outra patrimonialista, comunicam-se e interpenetram-se funcionalmente em clima de recíproca competição e hostilidade, impedindo a imposição categórica de uma sobre a outra” (NOGUEIRA, 1996 *apud* PINHO, 2016, p. 120).

Mais tarde, no governo Juscelino Kubitschek (1956 a 1961) a administração pública que deveria acompanhar os ideários de “cinquenta anos em cinco” ficou em segundo plano. “A decisão de acelerar o crescimento econômico praticamente criou mecanismos paralelos de governo ficando a estrutura burocrática tradicional impregnada dos padrões rebaixados de eficiência.” (PINHO, 2016, p. 119). Abriu-se neste momento espaço para o que Martins (1997) chamou de “Administração Paralela”, que permita que fossem acomodados interesses políticos e clientelistas da época.

Em novo momento de exceção democrática, durante a ditadura militar, de 1964 a 1985, vai haver uma nova Reforma do Estado, num período que Martins (1997) chama de “Administração para o Desenvolvimento”. Nessa época, a administração indireta (autarquias, fundações e empresas públicas) ganha flexibilidade, tanto administrativa, orçamentária, quanto de contratação de pessoal. Embora a burocracia tenha sido insulada do patrimonialismo originado da política, o mesmo não aconteceu ao patrimonialismo tecnocrático, cuja chama foi mantida acesa por meio dos anéis burocráticos e “estratégias ganhos crescentes auto-orientandos (*rent-seeking*)” (MARTINS, 1997, p. 8).

Marcada pelo empobrecimento da administração em alguns sentidos, o regime militar não trouxe soluções para a administração, antes a subjugou à indireta. Segundo Pinho (2016, p. 124), a administração direta foi marcada pela pecha da ineficiência “e dos vícios do processo histórico brasileiro e alarga-se amplamente a administração indireta sob o argumento de que o esforço desenvolvimentista e a pressa para fazê-lo careciam de estruturas ágeis, desamarradas, desimpedidas”.

Veio no governo de Fernando Henrique Cardoso uma proposta mais robusta, denominada “reforma gerencial” esses ideais foram difundidos pelo ministro do

---

MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado). Uma administração voltada para resultados, era o que se pretendia na Administração Gerencial, características da administração privada. “Enquanto a APB concentra-se no controle, nos procedimentos legais para todas as suas ações, não sendo sensível a eficiência, a APG orienta-se para resultados.” (PINHO, 2016, p.127).

Na Nova República, Collor praticamente localiza o mal na figura do servidor público como sendo um marajá, que incorporaria, dentre outras características, a ineficiência do serviço público (BRETAS, 2019), e os larga às traças. Abrucio e Loureiro (2018) trazem que a Reforma do Estado propostas por Bresser-Pereira permitiu enxergar os servidores públicos novamente, rever carreiras, cortar privilégios de certas categorias e buscar transparência quanto a folha de pagamento até então nunca vistos. O Governo Lula, avança nas políticas que vinham sendo desenvolvidas pelos governos anteriores, mas apresenta dificuldade com a formação de maiorias parlamentares, que levará a diversas denúncias de corrupção.

Na concepção do isomorfismo dicotômico no cenário brasileiro de maneira geral, “a história do Estado no Brasil é uma história de acumulação de fenômenos onde não ocorre ruptura, onde o novo se amolda ao velho e, dialeticamente, o velho se amolda ao novo.” (PINHO, 2016, p. 128). Assim, as características presentes em suas instituições, demonstram a existência de dois vieses, uma instituição altamente burocrática e uma instituição em busca de práticas presentes na administração privada. Pillay, Reddy e Morgan (2017) enfatizam que a administração pública para adaptar se às mudanças, busca trazer práticas da administração privada. A manutenção de um patrimonialismo disfarçado, de certa forma, como um sistema burocrático mesclado a práticas gerencialistas pode resultar em práticas ineficientes, interesses opostos ou metodologias dicotômicas.

### **Isomorfismo institucional e whistleblowing**

A intenção em denunciar é definida por variáveis individuais, institucionais e níveis ambientais (PILLAY; REDDY; MORGAN, 2017). Nessa concepção, é necessário compreender quais são os fatores que influem diretamente na decisão de

trazer à tona o ilícito. As individuais, envolvem dilemas relacionados à moralidade e os diversos conflitos vivenciados pelo denunciante. Near e Micelli (1985) relacionam ainda esses dilemas à teoria comportamental, diferenciando que o indivíduo com locus de controle interno tem mais probabilidade em relatar denúncia quanto ao de locus de controle externo.

As institucionais permeiam na seara da cultura institucional e no isomorfismo. “A teoria do isomorfismo aborda não o estado psicológico dos atores, mas os determinantes estruturais da gama de escolhas que os atores percebem como racionais ou prudentes.” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.87). Já no nível ambiental, “o ambiente é constituído por elementos simbólicos e normativos, legitimadores de estruturas e práticas organizacionais.” (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005, p. 854). O ambiente também se torna determinante na intenção da denúncia. Numa perspectiva do isomorfismo institucional, cabe analisar os fatores que envolvem as intenções de relatar os ilícitos para estabelecer padrões mais adequados possíveis à realidade das organizações.

## **METODOLOGIA**

O instrumento de pesquisa foi uma versão adaptada do questionário de Pillay, Reddy e Morgan (2017), subdividido em duas seções. A primeira, com vinte e três afirmativas, apresentou os fatores explicativos hipoteticamente associados à intenção da denúncia. Foi utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos, sendo: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) discordo parcialmente; (4) nem concordo e nem discordo; (5) concordo parcialmente; (6) concordo e (7) concordo totalmente. Já na segunda, foram coletados dados demográficos dos respondentes. Como a escala de Pillay, Reddy e Morgan (2017) estava em língua inglesa, foi necessário traduzi-la para a língua portuguesa.

Dois profissionais que possuem domínio da língua inglesa, um Professor de Gestão e uma Administradora, fizeram traduções do instrumento. Posteriormente uma das autoras do artigo sintetizou essas traduções no instrumento, pois a síntese das versões permite “comparar as diferentes traduções e avaliar as suas discrepâncias semânticas, idiomáticas, conceituais, linguísticas e contextuais, com o

---

objetivo de se chegar a uma versão única.” (BORSA; DAMÁSIO; BANDEIRA, 2012, p. 425). Essa versão sintetizada foi então aplicada à amostra que compõe a pesquisa.

O questionário foi aplicado em um órgão da administração direta, que segundo o portal da transparência, tem no seu quadro de 6.323 servidores efetivos, 1.994 cargos/funções comissionadas ocupadas por servidores e 121 funções comissionadas ocupadas por pessoas sem vínculo com a administração pública, o recorte foi feito em uma superintendência deste órgão que contém cerca de 204 servidores, segundo dados da RAIS 2018 (Relação anual de informações sociais). Os questionários foram enviados, após autorização da gestora do órgão, ao e-mail institucional de 134 servidores, escolhidos por conveniência, em outubro/19. Os respondentes tiveram dez dias para participar da pesquisa, tendo sido obtidas 30 respostas.

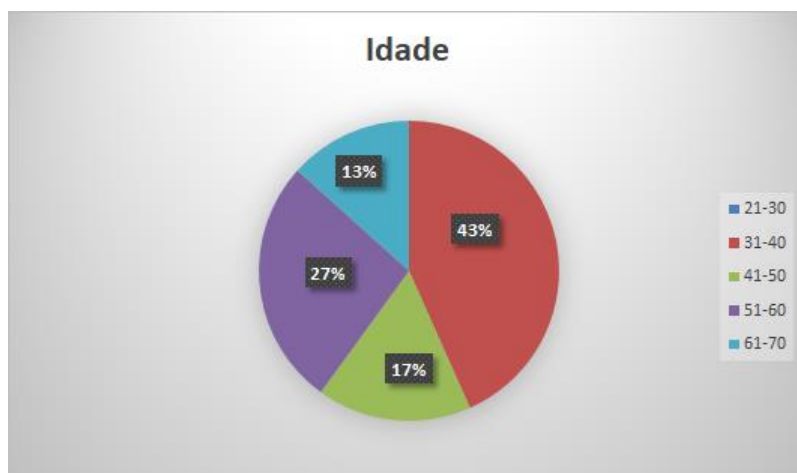
As repostas foram analisadas utilizando estatísticas descritivas, com o cálculo da média, desvio padrão e o coeficiente de variação. A média que se configura como “medida de tendência central mais comumente usada para descrever resumidamente uma distribuição de frequências é a média, ou mais propriamente, a média aritmética.” (TOLEDO; OVALLE, 2013, p. 107). Já “o coeficiente de variação ou coeficiente de variação relativa é uma porcentagem cujo o cálculo resulta da comparação entre o desvio padrão ou desvio médio e a média ou a mediana.” (TOLEDO; OVALLE, 2013, p. 220).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O questionário foi respondido por 18 pessoas do sexo feminino e 12, do sexo masculino. No fator idade, que foi o segundo item dos dados sociais, o maior número de respondentes foi da faixa etária de 31-40 anos, responsável por cerca de 43,3% dos participantes, seguido pela faixa de 51-60 anos, com cerca de 26,6%. Nenhum respondente estava na faixa dos 21-30 anos, como se vê no Gráfico 1. No fator nível de educação formal: 60% dos respondentes possuíam graduação; 26,66% especialização; 13,33%, ensino médio completo. Embora os questionários

tenham enviados para servidores comissionados, terceirizados e anistiados regidos pela lei de consolidação do trabalho (CLT), apenas servidores efetivos participaram da pesquisa.

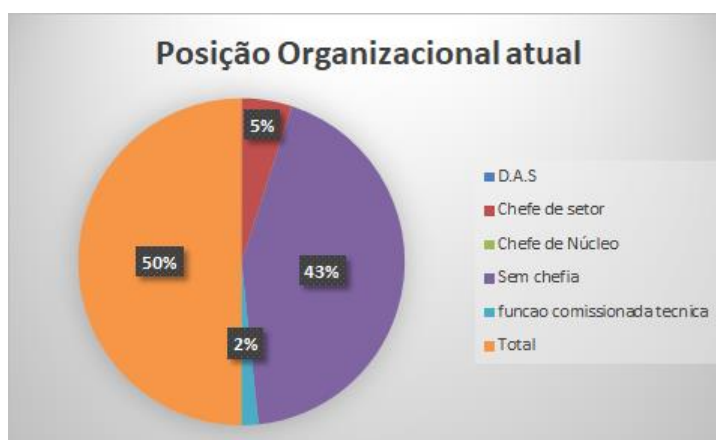
**Gráfico 1 - Idade**



**Fonte:** Dados da pesquisa

No que tange ao nível hierárquico, como se vê no Gráfico 2, 86,67% foi do item sem chefia, com 26 respondentes. Já na opção chefe de setor e função comissionada técnica tiveram respectivamente 10 e 3,33%. Vale ressaltar que nas opções D.A.S (cargo de direção e assessoramento) e chefe de setor não houve nenhuma resposta.

**Gráfico 2 - Posição organizacional atual**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto ao questionamento sobre o tempo de serviço público, o mínimo foi 4 anos com 3,33% e o máximo foi 40 anos de serviço público, que obtiveram 3,33% das respostas. O tempo de serviço que obteve maior percentual de respostas foram 10 anos, com 26,67% dos participantes da pesquisa.

No item “estável no serviço público?” (99%) dos respondentes afirmaram possuir a estabilidade. Houve contradição com o questionamento “tempo no serviço público”, em que o mínimo foi de 4 anos, considerando que o estágio probatório tem a duração de 3 anos, pode-se inferir que, tal resposta pode ter sido um equívoco, ou determinado estágio probatório está em processo judicial.

## PROPENSÕES DE DENÚNCIAS QUANTO AOS MECANISMOS DA TEORIA INSTITUCIONAL

O questionário traduzido de Pilay, Reddy e Morgan (2016) serviu para identificar a propensão a denunciar segundo as dimensões regulatória, normativa e mimética da Teoria Institucional.

**Tabela 1-** Média geral dos mecanismos

<b>Mecanismos de isomorfismo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>CV</b>
Regulatório	3,7	1,7	50%
Normativo	3,6	1,8	58%
Mimético	3,2	1,9	60%
<b>Média geral dos mecanismos</b>	<b>3,5</b>	<b>1,8</b>	<b>56%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A Tabela 1 traz uma percepção geral da média dos mecanismos, para tanto, cabe destacar a média geral (3,5) que é uma baixa média, levando em consideração a escala tipo Likert de 1 a 7, ela expressa a discordância parcial. A média do desvio

padrão foi de (1,8) e a média do coeficiente de variação (56%), relacionado a um alto nível de discordância. Infere-se que o coeficiente de variação ficou alto devido a amostragem ser pequena e a pouca compreensão dos servidores em relação a temática. Serão considerados para esta análise que, os itens que ficarem acima de (3,5) serão referenciados para identificar maior grau de concordância e abaixo menor grau de concordância. Os itens que ficaram acima da média foram o regulatório com média de (3,7) e o normativo (3,6). A média das afirmativas do mecanismo regulatório foi a maior com (3,7) desvio padrão (1,7) e o coeficiente de variação muito elevado de 50%.

### Mecanismo regulatório

Seguindo a ordem dos mecanismos de isomorfismo, o primeiro a ser analisado foi o regulatório, representado pelos itens da Tabela 2. Os valores acima da média 3 foram: “Meus padrões de justiça social ou ética profissional são violados” (4,93) e “meu trabalho é protegido por leis e regulamentos” (5,5). Partindo de tal premissa é possível verificar que na superintendência, campo da pesquisa, os servidores revelam sua maior propensão em denunciar quando seus padrões de justiça social ou ética profissional sofrem violações, sentem-se seguros por regulamentos e leis na decisão de relatar ilicitudes, tais itens obtiveram respectivamente um grau de dispersão elevada com 39 e 30% de coeficiente de variação.

**Tabela 2 - Regulatório**

Item	Média	Desvio Padrão	CV
<b>Eu sou mais propenso a denunciar porque:</b>			
Meus padrões de justiça social ou ética profissional são violados.	4,9	1,9	39%
Meu trabalho é protegido por leis e regulamentos.	5,5	1,6	30%



---

**Sou menos propenso a denunciar porque:**

Tenho uma quantidade limitada de tempo disponível.	3,1	1,7	53%
Minha organização opera em um sistema legal forte.	3,7	1,6	45%
O infrator retalia contra mim.	3,4	2,1	62%
Recebo atenção na mídia.	2,6	1,7	64%
Minha organização tem um forte controle interno forte.	3,4	1,7	50%
Minha organização retalia contra mim.	2,7	1,6	60%
<b>Média geral do mecanismo regulatório</b>	<b>3,7</b>	<b>1,7</b>	<b>50%</b>

---

**Fonte:** Dados da pesquisa

No entanto, merece destaque o item “Recebo atenção na mídia” sendo possível perceber que pela média de 2,6 que os servidores não levam em consideração a atenção da mídia para efetivar a denúncia. Todavia, em tal afirmativa não há homogeneidade nas respostas, pois o coeficiente de variação foi de 64%.

### **Mecanismo Normativo**

Na tabela 3, quanto ao mecanismo normativo, percebeu-se a média alta do item, “A ação praticada ameaça minha organização, sociedade ou nação” de (5,3). A propensão em denunciar nesta afirmativa, revelou o grau de preocupação dos servidores quando o conteúdo da denúncia se torna uma ameaça à organização, sociedade ou nação, também foi possível verificar o grau de dispersão de (33%).

**Tabela 3 - Normativo**

<b>Etiqueta do item e pontuação correspondente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>
<b>Sou mais propenso a denunciar porque:</b>			
Meu senso moral é violado.	5,2	1,7	33%
Isso adere à política organizacional.	4,4	1,8	40%
A ação praticada ameaça minha organização, sociedade ou nação.	5,3	1,7	33%
Comparado a mim, o infrator detém menor posição organizacional.	3,4	2,0	59%
Comparado a mim, o infrator detém maior posição organizacional.	4,4	2,1	47%
Receberei recompensa monetária ou promoção	1,9	1,4	75%
<b>Sou menos propenso a denunciar porque:</b>			
Tenho uma relação de confiança ou benéfica com o infrator.	2,1	1,6	78%
Estou traindo minha organização	1,8	1,6	89%
Esta ação vai contra minha consciência moral.	3,7	2,6	70%
<b>Média geral do mecanismo regulatório</b>	<b>3,6</b>	<b>1,8</b>	<b>58%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

O item “estou traindo minha organização” foi o de menor média com (1,8), porém com o grau de dispersão elevado de (89%). A afirmativa indicou, pelo valor

da média, que os indivíduos participantes da pesquisa não diminuem sua disposição em denunciar em relação ao sentimento de traição à própria organização. Cabe também destacar o item “Comparado a mim, o infrator detém **maior** posição organizacional” com a média de (4,4) e a outra afirmativa inversa “Comparado a mim, o infrator detém **menor** posição organizacional” (3,4), apontaram pela média que os servidores são menos dispostos a denunciar, quando o infrator tem menor posição organizacional. No entanto, a afirmativa “Comparado a mim, o infrator detém **menor** posição organizacional” apresentou maior grau de variação (59%). No item “Meu senso moral é violado”, revelou um dos motivos da disposição em denunciar com uma média significativa de (5,2), o desvio padrão de (1,7) e com um consenso representado pelo grau de variação de (33%).

### Mecanismo Mimético

Na tabela 4, relacionada ao mecanismo mimético, foram possíveis identificar algumas causas de variação de (59%), provou que o nível de encorajamento e influência dos pares na intenção de denúncia, é baixo, no entanto, tal afirmativa não revelou um consenso.

**Tabela 4 - Mimético**

Etiqueta do item e pontuação correspondente	Média	Desvio padrão	CV
<b>Sou mais propenso a denunciar porque:</b>			
Sou encorajado pelos meus colegas	2,8	1,6	59%
<b>Sou menos propenso a denunciar porque:</b>			
Preciso colocar a mim e a minha família à frente da minha lealdade a terceiros.	3,3	2,0	60%

Não desejo correr riscos	3,4	2,0	59%
A distância do poder entre chefias e servidores é alta.	4,2	2,0	47%
Desejo evitar a incerteza e sentir me seguro	3,9	2,1	53%
Valorizo sucesso, dinheiro e status à frente da qualidade de vida.	1,9	1,5	82%
<b>Média geral do mecanismo regulatório</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>60%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A afirmativa “valorizo sucesso, dinheiro e status à frente da qualidade de vida”, obteve (1,9) de média, (1,5) do desvio padrão e (82%) do coeficiente de variação. Diante dos dados apresentados, pode-se inferir que a tendência para denunciar nesta amostra não está relacionada ao sucesso, dinheiro e status e sim à qualidade de vida, contudo a afirmativa revelou um alto nível de variação.

Ainda na perspectiva do mecanismo mimético, outro item que merece maior destaque é “A distância do poder entre chefias e servidores é alta” onde foi possível extrair a média (4,2), desvio padrão (2,0) e coeficiente de variação de (47%), a média foi a mais alta e o coeficiente de variação demonstrou uma disparidade nas respostas, indicando que os servidores desta amostra têm menor propensão em denunciar quando há alguma relação de poder.

## DISCUSSÃO DOS DADOS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou identificar como os mecanismos da teoria institucional influenciam as intenções de denúncia no contexto de uma superintendência ministerial. Além disso, os resultados encontrados permitiram atingir os objetivos propostos, destacando-se os mecanismos regulatórios e normativos. Esses mecanismos evidenciados revelaram no caso do regulatório (possíveis retaliações, atenção da mídia, justiça social) a maior propensão que os servidores têm em relação à denúncia, principalmente quando

seus padrões de justiça social ou ética profissional sofrem violações e ainda sentem-se seguros por regulamentos e leis.

A segunda dimensão sobressalente na pesquisa foi o mecanismo normativo (senso de moralidade violada, percepção de recompensa, aderência à política organizacional). Na amostra houve pequena diferença em relação ao mecanismo regulatório, sendo assim as duas forças isomórficas que influenciam na denúncia. Por meio da análise foi possível identificar que há um ambiente dicotômico na superintendência, pois, por mais que haja nos servidores uma maior propensão em relatar irregularidades e serem possíveis denunciadores, o mecanismo normativo que se relaciona ao comprometimento organizacional e lealdade profissional, não obteve um grau elevado. Em geral as médias dos itens foram baixas e o coeficiente de variação, alto.

Os servidores relataram que são mais propensos à denúncia, pois na superintendência são amparados por leis e regulamentos. No entanto, são menos propensos a serem denunciadores quando o assunto envolve suas chefias, pelo poder que elas exercem. Esse achado está em consonância com a literatura, pois em culturas com alta distância de poder, como é o caso do Brasil (SAMPAIO; SOBRAL, 2013), os trabalhadores têm mais receio ao fazer denúncias por medo de consequências negativas ou de serem rotulados como traidores (PUNI; ANLESINYA, 2017).

O mecanismo mimético (aversão ao risco, distância entre servidor e chefia, menor nível de importância para dinheiro, status e lealdade à família) obteve na análise a menor média geral dos itens. Pillay, Reddy e Morgan (2016) afirmam que as pressões miméticas são resultado do aumento de profissionais nas instituições governamentais, mais propícios à fidelidade institucional e ao compromisso com as políticas institucionais.

Pelos dados sociais foi possível verificar, que não há uma forte profissionalização entre os servidores da superintendência, as ocupações não são semelhantes, se houvesse semelhanças resultaria no que Pillay, Reddy e Morgan (2016) entendem como um motivo para pensamentos e ações similares e por

consequência disso o comportamento mimético. As forças isomórficas presentes nos dados encontrados, demonstraram inclusive, a dicotomia que a administração pública está imersa, as organizações apenas imitam os ambientes e as pressões com aspirações a práticas eficientes, contudo, não deixam suas exigências burocráticas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acredita-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado. Destacando-se, dos resultados que os mecanismos que mais influenciaram as intenções das denúncias na Superintendência foram o regulatório (possíveis retaliações, atenção da mídia, justiça social) e o normativo (senso de moralidade violada, percepção de recompensa, aderência à política organizacional). Discute-se também implicações para a prática a partir dos achados da pesquisa.

A pesquisa apresentou algumas limitações, das quais pode-se destacar: a pequena amostra de respondentes; a participação apenas de servidores efetivos; a aplicação em apenas uma superintendência ministerial; e a não validação da escala de Pillay, Reddy e Morgan (2017). Sugere-se que pesquisas futuras investiguem um rol maior de organizações públicas em diferentes esferas governamentais, bem como contem com a participação de um maior rol de funcionários públicos (servidores efetivos, comissionados ou celetistas, a depender da estrutura de cada órgão).

O próprio corpo legal e regulamentar que vem sendo construído no país pelos órgãos de controle merece uma maior atenção para compreender se eles podem ser fomentadores ou inibidores das denúncias de irregularidades cometidas dentro das organizações públicas, com especial atenção a atos de corrupção. Além disso, pode ser relevante também investigar quais os pressupostos epistemológicos e concepções de Estado e representações dos servidores públicos que embasam tais leis, normas e regulamentos.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Maria Luisa. Léxico, identidade e discurso nas expresiões idiomáticas brasileiras. **Cadernos de Fraseoloxía Galega**, v. 21, p. 65-92, 2019.
- ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa (Orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA/ENAP, 2018. p. 23-57.
- BRETAS, Paula. De servidores públicos marajás a profissionais eficientes: uma genealogia das práticas de poder e resistência a partir de um grupo de discussão. **Administração Pública e Gestão Social**, v.11, n. 1, p. 28-44, 2019.
- BORSA, Juliane.; DAMÁSIO, Bruno; BANDEIRA, Denise. Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. **Paidéia**, v. 22, n. 53, p. 423-432, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 5687 de 31 janeiro 2006. **Diário oficial da união**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 jan. de 2006. Seção 1, p.1.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate à fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2017. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm> . Acesso em: 17 abr. 2019.
- CARVALHO, Cristina; VIEIRA, Marcelo; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Rev. adm. pub.**, v. 39, n. 4, 849-874, 2005.
- CÔRTEZ, Pâmela. A quem você é leal? Motivações para o *whistleblowing*. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 142-158,2021.
- COUTO, Felipe; PALHARES, José Vitor; CARRIERI, Alexandre. Corrupção organizacional e uma justificação decolonial para as práticas de *whistleblowing*. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 3, p. 337-358, 2020.
- CULIBERG, Barbara; MIHELIC, Katarina. The evolution of *whistleblowing* studies: a critical review and research agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 4, p. 787-803, 2017.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Rev. adm. empres.**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FERNANDES, David. *Whistleblower*: uma proteção para o Estado. **Revista Direito & Paz**, v. 1, n. 38, p. 334-354, 2018.

GODOY, André. *Whistleblowing* no direito penal brasileiro: análise dos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, v. 25, n. 134, p. 269-289, 2017.

HAYASHI, Felipe. O Impacto da Corrupção sobre o Desenvolvimento Dos Países. In: XXI Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI, 2012, Niterói-RJ. **Anais...**Rio de Janeiro: UFF, 2012. p.348-370.

HERNANDES, Pedro. Combate à corrupção no Brasil: análise sob a ótica da economia da corrupção. In: Controladoria Geral da União; Presidência da República (Orgs.). **Prevenção e combate à corrupção no Brasil**: 6º Concurso de monografias: trabalhos premiados. Brasília: CGU, 2011. p.11-54.

JESUS, Damásio. **Estágio Atual da “delação premiada” no Direito Penal Brasileiro**. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/7551/estagioatualdadelacaopremiadanodireitopenalbrasileiro> . Acesso em 27 nov. 2018.

MARTINS, Humberto. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio; CALDAS, Miguel Pinto (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 171-183, 1997.

MOURA-PAULA, Marcos. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

NEAR, Janet; MICELI, Marcia. Organizational dissidence: the case of whistleblowing. **Journal of Business Ethics**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 1985.

NEAR, Janet; MICELI, Marcia. Whistle-blowing: myth and reality. **Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 507-526, 1996.

OLIVEIRA, Juliana. **Urgência de uma legislação whistleblowing no Brasil**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, Maio/2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tiposde-estudos/textos-para-discussao/td175> . Acesso em: 5 dez.2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles; LUSTOSA DA COSTA, Frederico; MENDES, Arnaldo. Perspectivas teóricas da corrupção no campo da administração pública brasileira: características, limites e alternativas. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. esp., p. 111-138, 2016.

PAULA, Marco.; CASTRO, Rodrigo. (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018.



---

PILLAY, Soma; REDDY, Purshottama; MORGAN, Damian. Institutional isomorphism and whistle-blowing intentions in public sector institutions. **Public Management Review**, v. 19, n. 4, p. 423-442, 2017.

PINHO, José. Reforma do Aparelho do Estado: limites ao gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 118-129, 2016.

PUNI, Albert; ANLESINYA, Alex. Whistleblowing propensity in power distance societies. **Journal of Global Responsibility**, v. 8, n. 2, p. 212-224.

POBERSCHNIGG, Tayanne; MEDEIROS, Cíntia. Crime e corrupção: interpretações de internautas sobre o esquema de corrupção da Odebrecht. **REUNA**, v. 22, n. 2, p. 88-109, 2017.

ROCHA, Márcio. Subsídios ao debate para a implantação dos programas de *whistleblower* no Brasil. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, n. 75, 2017.

RODRIGUES, José; SOUZA NETO, João. Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 475-497, 2012.

ROJAS, Cláudio et al. **Guia para uso do sistema interamericano de direitos humanos na proteção de denunciadores de atos de corrupção**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Justiça, 2014.

SAMPAIO, Diego; SOBRAL, Filipe. Speak now or forever hold your peace?: an essay on *whistleblowing* and its interfaces with the Brazilian culture. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, v. 10, n. 4, p. 370-388, 2013.

SEC- Securities and Exchange Commission. **Announces Largest-Ever Whistleblower Award**. Disponível em:  
<https://www.sec.gov/news/pressrelease/2014-206> Acesso em 27 nov. 2018.

SILVA, Gilson; SOUZA, Rossana. A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 30, p. 46-56, 2017.

TAYLOR, Jeannette. Internal whistle-blowing in the public service: a matter of trust. **Public Administration Review**, v. 78, n. 5, p. 717-726, 2018.

TOLEDO, Luciano.; OVALLE, Ivo. **Estatística Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZUCKER, Lynne. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987