



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração – MPA

**Comportamentos Éticos, Justiça e Identificação Organizacionais: Estudo na
Advocacia-Geral da União**

ELISAFAN GONÇALVES DE OLIVEIRA

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública

BRASÍLIA – DF

2019

Comportamentos Éticos, Justiça e Identificação Organizacionais: estudo na Advocacia-Geral da União

ELISAFAN GONÇALVES DE OLIVEIRA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDO
AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF
2019

Elisafan Gonçalves de Oliveira

Comportamentos Éticos, Justiça Organizacional e Identificação Organizacionais: Estudo na Advocacia-Geral da União

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Presidente (orientador) Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Universidade de Brasília – PPGA/UNB

Prof. Dr. Diego Mota Vieira
Universidade de Brasília – PPGA/UNB

Prof. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins
Universidade Metodista de São Paulo – PosPsico/UMES

Brasília – DF
2019

À minha esposa Margareth, por todo o incentivo e apoio.
Aos meus filhos Danilo, Lorena e Ananda, fontes de
inspiração e de renovação do entusiasmo nos
momentos em que disto necessitei.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte da vida, mantenedor da saúde e da força indispensáveis ao alcance do bom termo desta etapa na jornada da vida.

À minha esposa Margareth Batista de Oliveira pela compreensão, apoio sempre presente, inclusive com o sacrifício de horas de lazer familiar em prol da continuidade da tarefa a que me propus.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, que tornou mais fácil a realização deste trabalho que eu percebia como tarefa inalcançável.

Aos participantes do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO pelos incentivos (sempre bem-vindos), pelas contribuições, críticas, aportes e sugestões para esta dissertação e, especialmente a Érica Botelho, Mariana Carolina, Diogo Luiz e Paula Coutinho, que dispuseram tempo e recursos próprios para ajudar na realização deste trabalho.

Aos meus amigos Leonilson Gomes de Souza, incentivador de primeira hora e que também contribui com inestimável colaboração para a realização deste trabalho e Edimar Fernandes de Oliveira que muitas vezes realizou minhas tarefas laborais sem que fosse necessário solicitar e sem jamais perder o bom humor.

Por fim, a todos que, de algum modo, colaboraram para a concretização desta obra.

A virtude (valor necessário para ser feliz) é a condição suprema de tudo o que pode nos parecer desejável e, conseqüentemente, de toda a nossa busca pela felicidade. E, portanto, é o bem supremo - Immanuel Kant (*Critique of Practical Reason and Other Works on the Theory of Ethics*, 1889).¹

¹ Disponível em http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/0212_eBk.pdf (acessado em 01/02/2019).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problematização e pergunta de pesquisa	14
1.2	Justificativas	15
1.3	Objetivo geral.....	16
1.4	Objetivos específicos.....	16
1.5	Estrutura da Dissertação	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Critérios adotados para construção do referencial teórico	20
2.2	Bibliometria de suporte ao referencial teórico.....	22
2.2.1	Artigos publicados em periódicos estrangeiros	22
2.2.2	Artigos publicados em periódicos nacionais	23
2.3	Conceitos encontrados sobre as variáveis teóricas em estudo.....	27
2.3.1	Percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais	29
2.3.1.1	Comportamentos antiéticos	30
2.3.1.1.1	Maquiavelismo	33
2.3.1.1.2	Mentalidade calculativa	33
2.3.1.1.3	Supervisão abusiva.....	34
2.3.1.1.4	Comportamentos contraprodutivos no trabalho	34
2.3.1.1.5	Comportamento desviante no serviço.....	35
2.3.1.1.6	Desvio construtivo no local de trabalho.....	35
2.3.1.1.7	Hipocrisia do líder.....	36
2.3.1.1.8	<i>Overt and subtle discrimination</i> (discriminação evidente e discriminação sutil)	36
2.3.1.1.9	Má conduta da empresa.....	37
2.3.1.1.10	Trapaça no local de trabalho (<i>cheating</i>).....	38
2.3.1.1.11	Comportamento egoísta	38
2.3.1.1.12	Inveja	38
2.3.1.1.13	<i>Schadenfreude</i>	39
2.3.1.1.14	Desonestidade no local de trabalho.....	40
2.3.1.1.15	Incivilidade no local de trabalho	40
2.3.1.1.16	Agressão no local de trabalho	41
2.3.1.1.17	Violência psicológica.....	41
2.3.1.1.18	<i>Bullying</i> no local de trabalho	42
2.3.1.1.19	Assédio moral.....	42
2.3.1.1.20	Assédio religioso.....	42

2.3.1.2	Comportamentos éticos de rotina	43
2.3.1.3	Comportamentos éticos extraordinários - além da moral mínima da sociedade.....	45
2.3.2	Identificação organizacional (por imitação)	48
2.3.3	Percepção de justiça organizacional	51
3	MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO.....	55
3.1	Definições operacionais e constitutivas das variáveis teóricas.....	55
3.1.1	Comportamentos éticos organizacionais	55
3.1.2	Identificação organizacional por imitação	56
3.1.3	Percepção de justiça distributiva	56
3.1.4	Percepção de justiça de procedimentos	57
3.1.5	Resumo das definições operacionais das variáveis	57
3.2	Hipóteses.....	58
4	MÉTODO.....	62
4.1	Categorização da pesquisa	62
4.2	Descrição da organização e perfil da amostra	62
4.3	Descrição dos instrumentos de pesquisa.....	64
4.3.1	Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais.....	65
4.3.2	Escala de identificação organizacional.....	66
4.3.3	Escala de justiça organizacional percebida	66
4.4	Análise documental e entrevistas preliminares.....	67
4.4.1	Validação semântica	67
4.5	Estratégias de coleta de dados	71
4.6	Procedimento de análise dos dados	72
4.7	Pressupostos estatísticos da regressão.....	76
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	79
5.1	Análises fatoriais exploratórias.....	79
5.1.1	Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais.....	79
5.1.1	Escala de identificação organizacional.....	81
5.1.2	Escala de percepção de justiça organizacional	82
5.2	Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.....	84
5.2.1	Descritivas da variável EPCEO	85
5.2.2	Descritivas da variável EIO por imitação	85
5.2.3	Descritivas de justiça organizacional percebida (em duas dimensões).....	86
5.3	Modelos empíricos finais – Dimensões de “comportamentos éticos organizacionais”	88
5.3.1	Comportamentos éticos organizacionais - Fator gestão do sistema	90
5.3.2	Comportamentos éticos organizacionais - Fator orientação para os <i>stakeholders</i>	93
5.4	Discussão acerca dos resultados da pesquisa	97

6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6.1	Resposta à pergunta de pesquisa	99
6.2	Limitações	100
6.3	Contribuições	100
6.4	Proposta de agenda futura de pesquisa	101
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE	117

RESUMO

Ultimamente têm surgido inúmeros escândalos nas organizações públicas e privadas, no Brasil e alhures. Isto tem despertado o interesse de pesquisadores em estudos comportamentais e organizacionais, das áreas de Administração e Psicologia, acerca da percepção dos comportamentos éticos nas organizações. A presente pesquisa investigou os comportamentos éticos organizacionais em uma organização pública, do Poder Executivo Federal, integrada, basicamente por advogados públicos e servidores administrativos de carreiras de apoio. Este estudo objetivou testar influências preditivas de variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida (nas dimensões de percepção de justiça distributiva e percepção de justiça de procedimentos) e identificação organizacional (por imitação) sobre a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, junto a *stakeholders* de uma organização pública. Quanto ao método foram utilizadas escalas anteriormente validadas estatisticamente, as quais constituíram questionário com 39 itens que foram enviados para a lista de e-mails institucionais disponibilizada pela organização estudada. A amostra foi de 417 servidores de uma mesma organização, com lotação em todo o território nacional, distribuídos em 3 carreiras do serviço público. Como resultado, o estudo possibilitou identificar que, no âmbito dos participantes da amostra, as variáveis identificação organizacional e a dimensão de justiça organizacional, percepção de justiça de procedimentos apresentam relações significativas como preditoras de comportamentos éticos organizacionais.

Palavras chave: comportamentos éticos; comportamento; moral; ética; justiça organizacional; identificação organizacional.

ABSTRACT

Nowadays there have been numerous scandals in public and private organizations in Brazil and foreign. This has aroused the interest of researchers in behavioral and organizational studies, from the areas of Administration and Psychology, about the perception of ethical behavior in organizations. The present research proposes to study organizational ethical behavior in a public organization of the Brazilian Federal Administration, integrated basically by public attorneys and public servants of support careers. This study aims to test predictive influences of personal and professional variables, perceived organizational justice (in the dimensions of perceptions of distributive justice and perceptions of procedural justice) and organizational identification on the variable criterion perceptions of organizational ethical behaviors, together with stakeholders of a public organization. As for the method, we used previously validated scales, which constituted a questionnaire with 39 items that were sent to the list of institutional e-mails made available by the organization studied. The sample was of 417 servants of the same organization, placed in the whole national territory, distributed in 3 careers of the public service. As a result, the study made it possible to identify that, within the sample participants, the variables organizational identification and the dimension of organizational justice, perceptions of procedural justice, shown significant relationships as predictors of organizational ethical behaviors.

Keywords: ethical behavior; behavior; moral; ethics; organizational justice; organizational identification.

1 INTRODUÇÃO

Antes de tudo, é necessário esclarecer que a variável comportamentos éticos organizacionais (variável critério desta dissertação), doravante comportamentos (anti)éticos organizacionais, engloba em seu conceito os comportamentos éticos de rotina, os comportamentos antiéticos e os comportamentos éticos extraordinários (que vão além dos comportamentos éticos de rotina) (Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Ao mesmo tempo que se constata práticas inovadoras e evolutivas, na Administração Pública, também surgiram, recentemente, inúmeros escândalos nas organizações públicas e privadas, no Brasil e alhures. Isto tem despertado o interesse dos pesquisadores em estudos comportamentais e organizacionais acerca dos comportamentos éticos nas organizações. Mais pesquisas neste florescente campo são bem-vindas e, mais ainda, necessárias, em face destes citados eventos contemporâneos (Treviño et al, 2014).

A profissionalização da administração pública brasileira vem se transformando ao longo dos últimos anos. Esta transformação é alicerçada pela mudança de paradigmas, de uma perspectiva tradicional (burocrática) a uma perspectiva gerencial (focada em parâmetros de qualidade e excelência dos serviços prestados à sociedade. Esta mudança de paradigmas, também, tem influenciando a maneira pela qual as organizações públicas gerenciam o capital humano no trabalho (Da Costa, 2018).

Novas práticas de valorização e reconhecimento do servidor são empregadas de forma mais recorrente, visando melhorar os níveis de envolvimento, satisfação, significado e vínculos estabelecidos com o trabalho. Mudanças culturais vêm sendo planejadas e executadas na atual administração pública, visando implementar modelos de gestão mais eficientes com foco no desenvolvimento de pessoas. A presença humana no trabalho vem sendo, cada vez mais, reconhecida, em termos das interpretações subjetivas que os indivíduos fazem acerca do seu cotidiano laboral (Mozzicafreddo, 2018).

Os interessados e a sociedade em geral esperam que os integrantes, inclusive as lideranças, das organizações tenham comportamento ético relacionado às suas funções institucionais. Por outro lado, cada vez mais evidências demonstram que os comportamentos (anti)éticos importam em crescentes custos para as organizações (Paterson & Huang, 2018). Nas últimas décadas, os estudiosos organizacionais têm, incrementalmente, voltado suas atenções para questionar por que empregados e gestores se engajam em custosos comportamentos (anti)éticos em suas organizações (Moore & Gino, 2015)?

A presente pesquisa se propõe a estudar os comportamentos éticos organizacionais em uma organização pública, do Poder Executivo Federal e que tenha atuação relacionada à defesa da ética comportamental na Administração Federal. Através desse critério, identificou-se a Advocacia-Geral da União (AGU), entidade que, de acordo com a Constituição Federal de 1988, assessora o Poder Executivo Federal e é responsável pela representação judicial e extrajudicial da União Federal. Além disso, segundo a Lei Federal nº 8666, de 1993, deve emitir pareceres sobre a legalidade formal de todas as compras, aquisições, contratações e convênios celebrados pela Administração Federal. Trata-se de uma instituição integrada, basicamente por advogados públicos e servidores administrativos de carreiras de apoio. Entende-se como pressuposto do público-alvo da pesquisa que é necessário que o advogado público ostente profissionalismo aguçado de modo a assegurar desempenho ótimo da missão e alcance dos objetivos da própria instituição. Desse modo, os princípios éticos e morais devem orientar o proceder do advogado, tanto no convívio social quanto em seu íntimo, formando uma consciência profissional e sedimentando hábitos que resultem em probidade e integridade, arraigando-se, assim, e emprestando à instituição Advocacia-Geral da União (AGU), a dignidade e o respeito que a tradição secular assegurou ao advogado, distinguindo-o, não só por seu talento, mas também pelos comportamentos éticos organizacionais.

Constata-se, assim, a necessidade de rigor ético na condução da administração pública no Brasil, tantos são os escândalos noticiados pela mídia. Este problema não é recente em nosso País. Os dirigentes e políticos devem pautar a sua atuação na direção de comportamentos éticos organizacionais positivos.

Pesquisas atestam (Cropanzano, Rupp, Thornton, & Shao, 2016) que as percepções de justiça organizacional são preditores de comportamentos de cidadania organizacional. As dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental aparecem como consistentes preditores destes comportamentos organizacionais. Ambos os conceitos sobre ética e justiça organizacional estão entrelaçados com o conceito de equidade (*fairness*), o que envolve considerações acerca do que é certo e do que é errado fazer (Baker, Hunt & Andrews, 2006). Baker et al, 2006, elaboraram um modelo teórico em que as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental foram testadas como antecedentes de comportamentos éticos organizacionais. Por sua vez, Lee, Park, & Koo (2015) encontraram que a identificação organizacional é uma base para atitudes e comportamentos na organização. E afirmaram, ainda, que a identificação organizacional possui valor ímpar para a explicação de atitudes individuais e comportamentos nas organizações.

Pesquisadores (Barnett, 2014; Belschak, Den Hartog, & Kalshoven, 2015; Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018) têm se dedicado ao estudo dos comportamentos éticos dos gestores e os fatores que influenciam a conduta ética no contexto empresarial, todavia, os estudos devem ser ampliados (Coelho Jr., Gondim, Borges-Andrade, & Faiad, 2012) para que se afastem cada vez mais do enfoque individual de análise e passem a estudar os comportamentos nos níveis de equipes e grupos de trabalho, incluindo-se as ações do Estado e de organizações não-governamentais. E foi com o objetivo de contribuir para essa ampliação dos estudos sobre comportamentos éticos organizacionais que se realizou a presente pesquisa com enfoque nestes comportamentos na instituição AGU, órgão público que representa a União, judicial e extrajudicialmente.

A AGU tem importância estratégica à administração pública brasileira, uma vez que ela representa a União federal em atos concernentes aos três poderes (executivo, legislativo e judiciário), além de efetuar assessoramento ao poder executivo. Examina, de modo prévio, os editais de contratos e convênios de toda a administração pública, realizando uma espécie de triagem preventiva contra desvios éticos e ilegalidades que poderiam ser praticados pelos gestores federais (Lei Federal nº 8.666, de 1993). É um tipo de locus organizacional ainda pouco estudado, cientificamente, especialmente considerando-se o escopo das variáveis que foram investigadas no contexto desta pesquisa. O tipo de conduta profissional que se espera de um AGU é baseado, essencialmente, nos valores organizacionais vigentes, que são fortemente reforçados junto a estes advogados. Mais justificativas acerca da escolha do locus da AGU podem ser encontradas na Seção 1.2.

1.1 Problematização e pergunta de pesquisa

Nos dias atuais há necessidade de rigor ético na condução da administração pública no Brasil, tantos são os escândalos noticiados pela mídia. Os dirigentes e políticos devem ajustar a sua atuação à procura de comportamentos éticos organizacionais positivos.

Orientaram os objetivos do estudo realizado, o aprofundamento das discussões acerca da situação no Brasil, especialmente na administração pública (mencionada no parágrafo acima), bem como as lacunas citadas na Seção antecedente. desta forma, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: como os comportamentos éticos são percebidos no âmbito da administração pública? Tendo em mente que as percepções de justiça organizacional (nas dimensões de justiça distributiva e justiça de procedimentos), bem como identificação organizacional são predictoras de comportamentos (anti)éticos organizacionais (Cropanzano et

al, 2016; Lee et al, 2015), escolheu-se estas variáveis como antecedentes no modelo teórico hipotetizado da presente dissertação. Para responder à pergunta de pesquisa fez-se necessário investigar quais relações preditivas são verificadas entre variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida e percepção de identificação organizacional e a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, junto a Advogados da União (AU), Procuradores da Fazenda Nacional (PFN) e servidores da AGU (SvAGU).

1.2 Justificativas

A responsabilidade administrativa é vista como a cola que conecta a ética administrativa às questões mais gerais relativas ao papel e comportamento apropriados de servidores não eleitos em um sistema democrático. O princípio de que os administradores públicos atuam de maneira responsável tem sido fundamental para o desenvolvimento do campo da administração pública como uma disciplina acadêmica desde a sua criação, fornecendo uma base normativa sobre a qual tópicos mais específicos, como corrupção, integridade da governança, valores públicos, e equidade social, podem ser examinados de maneira equilibrada (Plant, 2018).

A partir de estudos feitos por Treviño et al. (2014) acerca da gestão da ética nas organizações e dos comportamentos éticos e antiéticos organizacionais - doravante (anti)éticos - constatou-se que a produção científica internacional é numerosa acerca da temática de comportamentos éticos organizacionais e o campo de pesquisas continua a apresentar crescimento (Grand et al, 2018). Entretanto, identificou-se lacuna teórica consistente na pequena quantidade de estudos similares no Brasil, na área de Administração Pública (Sobral & Mansur, 2013). Esses autores encontraram que mesmo sendo abrangente a temática de comportamentos organizacionais e crescente, a cada ano, o número de pesquisas neste campo, ainda representa uma pequena parcela nas publicações em estudos organizacionais e ressalta que a ênfase ainda é menor quando se refere aos assuntos relativos a equipes, conflitos e liderança (assuntos ligados aos comportamentos éticos nas organizações).

A escolha da AGU como local de aplicação da pesquisa se deu em face da sua importância na condução da gestão da ética organizacional pela Administração Federal, uma vez que a AGU participa de todas as etapas desta administração, pois assessora os gestores na confecção dos editais de compras e aquisições de bens e serviços, analisa a regularidade formal do processo de licitação e as minutas de contrato, emite pareceres acerca de eventuais recursos contra a regularidade destes processos e representa judicialmente a União quando necessário recorrer ao Poder Judiciário para eventuais ressarcimentos ao Erário.

A maioria dos estudos encontrados durante a bibliometria realizada para o presente trabalho (descritas na Seção 2.2.1 e 2.2.2) tratam de dados colhidos em organizações privadas, tendo sido encontrados poucos trabalhos feitos em organizações públicas. Assim, enfatiza-se, que os estudos dos comportamentos organizacionais devem ser ampliados. Esta ampliação deveria se dar de modo a incluir análises das ações do Estado e das organizações não-governamentais. Deste modo, faz-se necessário pesquisar como os comportamentos éticos organizacionais são percebidos no âmbito da administração pública, especialmente no Brasil.

A pesquisa delineada apresenta relevância teórica na medida em que contribui para a ciência Administração Pública com a produção de pesquisa empírica que mensura a percepção dos comportamentos éticos organizacionais no âmbito da AGU. Para isso, empreendeu a tarefa de realizar pesquisa junto aos integrantes da Advocacia-Geral da União (AGU) e testar como preditores destes comportamentos as variáveis percepção de justiça organizacional (nas versões percepção de justiça distributiva e percepção de justiça de procedimentos) e identificação organizacional por imitação.

Com o presente trabalho também se deseja oportunizar ferramentas de gestão ético-organizacional à disposição da alta cúpula e equipar a instituição para minimização dos riscos gerenciais. E também a promoção de uma cultura ética, com aprimoramento dos comportamentos éticos organizacionais, e aumento das percepções de justiça distributiva e de procedimentos, bem como senso de pertencimento e identificação organizacional pelos integrantes das carreiras de AU, PFN e SvAGU. Deste modo, à vista das características da estrutura da AGU (conforme descrito na Seção 4.2, a instituição pode ser considerada o laboratório de excelência para a aferição do impacto das variáveis preditoras sobre os comportamentos éticos organizacionais percebidos pelos seus integrantes.

1.3 Objetivo geral

A pesquisa tem o objetivo geral de testar relações preditivas entre variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida e percepção de identificação organizacional e a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, junto a AU, PFN e SvAGU.

1.4 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever percepções de integrantes das carreiras de AU, PFN e SvAGU, sobre justiça organizacional;
- b. Descrever percepções de integrantes das carreiras de AU, PFN e SvAGU, sobre identificação organizacional;
- c. Descrever percepções de integrantes das carreiras de AU, PFN e SvAGU, sobre comportamentos éticos organizacionais;
- d. Verificar, por meio de teste estatístico de regressão, o comportamento empírico advindo das relações entre variáveis pessoais/profissionais, as variáveis justiça organizacional percebida, identificação organizacional e comportamentos éticos organizacionais, junto às carreiras de AU, PFN e SvAGU.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos, assim distribuídos. O Capítulo 1 constitui esta introdução, com a estrutura do projeto de pesquisa, a contextualização e justificativa da dissertação, a problematização e pergunta de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. O Capítulo 2 traz o referencial teórico que serve de baliza para a análise e discussão acerca dos constructos investigados, dos conceitos e resultados empíricos encontrados na literatura especializada acerca da percepção dos comportamentos éticos organizacionais (na administração pública), variável critério da investigação proposta, bem como das variáveis antecedentes percepção de justiça distributiva, percepção de justiça de procedimentos (dimensões da justiça organizacional percebida) e percepção de identidade organizacional por imitação. O Capítulo 3 apresenta o modelo teórico hipotetizado. O Capítulo 4 trata do método de pesquisa. O Capítulo 5 trata dos resultados encontrados e discussões decorrentes. O Capítulo 6 traz as conclusões e considerações finais. Por fim, são arroladas as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente Capítulo apresenta o referencial teórico, base de todo o estudo e fundamenta a escolha da metodologia que será utilizada para obtenção e análise dos dados acerca do fenômeno observado, apresentando os conceitos dos construtos teóricos estudados e as definições operacionais dos mesmos escolhidas para esta dissertação, indispensáveis para a correta compreensão do estudo ora apresentado.

Há um crescente consenso nas democracias ocidentais, bem como entre muitos pesquisadores organizacionais de que a corrupção por servidores públicos tem tido incremento, embora alguns autores ainda discordem, mas tanto a literatura acadêmica sobre administração pública quanto a literatura mais orientada para a prática parecem concordar que tem ocorrido uma significativa mudança nos padrões éticos do serviço público e consequentemente nos comportamentos (anti)éticos organizacionais e que essas mudanças ocorreram devido às recentes mudanças no setor público conhecidas como *new public management* (NPM) (Maesschalk, 2014). NPM tem ajustado o serviço público a modelos de quase-mercado e introduziu retaliações e recompensas (“sticks and carrots”), com a finalidade de produzir mais e melhores serviços com cada vez menores equipes (Siltala, 2013). A literatura sobre NPM (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Siltala, 2013) tem se preocupado, primariamente, com eficiência e efetividade (há, por exemplo, menos pesquisas sobre as limitações legais dos gestores ou sobre como os excessos dos gestores afetam a gestão). A busca pela efetividade dos custos e eficiência tem promovido substancial crescimento em pesquisas comparativas (Kennedy, 2017).

Mesmo após o surgimento da teoria *new public administration* que seria um aprimoramento do NPM, o foco continua em eficiência e efetividade, agora com o acréscimo do enfoque nos valores democráticos e no papel especial atribuído ao governo como garantidor dos valores públicos, além da inclusão dos cidadãos e dos empreendedores e das organizações sem fins lucrativos como importantes interessados e participantes das redes para a solução ativa de problemas (Bryson et al, 2014; Pérez-López, Prior, & Zafra-Gómez, 2015).

A AGU foi criada na Constituição Federal de 1988, mas a sua implementação só teve início com a publicação da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, sendo, portanto, um órgão típico de administração gerencial, conforme definição de Bresser-Pereira (1999), implementado no auge da introdução do paradigma da administração gerencial, também denominada de gerencialismo, nova gestão pública ou New Public Management (doravante

NPM) no Estado Brasileiro, nos anos 90, do século passado, no início do governo Fernando Henrique Cardoso, tendo Luiz Carlos Bresser-Pereira como Ministro da Administração e Reforma do Estado.

New Public Management (NPM) se constituiu em um paradigma da ciência Administração Pública, surgido a partir dos países ligados ao Reino Unido, principalmente a partir dos anos 80 do século XX, tendo então se disseminado para todos os continentes. NPM significou a transferência dos princípios de mercado e das técnicas de gestão negocial do setor privado para o setor público. Seguindo um entendimento neoliberal da economia e da sociedade, a Nova Gestão Pública advoga a diminuição do tamanho do Estado e introduz a disciplina de mercado diretamente em suas funções remanescentes. Compartilha com a economia neoclássica o pressuposto básico de que as pessoas são maximizadoras de lucro e de que tudo pode ser quantificado (Siltala, 2013).

A AGU também pode ser classificada, segundo Mintzberg (1995), como burocracia profissional, em face de seus membros serem todos advogados, recrutados sem a necessidade de passarem por treinamento em curso de formação, terem relativa independência funcional e não se subordinarem a revisão do trabalho decorrente de sobreposição hierárquica.

Nesse contexto, a AGU foi criada em 1988 e implementada a partir de 1993, momento de efervescência na Administração Pública brasileira da implantação do novo paradigma *new public management*. A criação da AGU instituiu nova carreira jurídica na Administração Federal (Advogados da União) e incorporou a carreira de Procuradores da Fazenda Nacional que já existia, embora com outras nomenclaturas, desde o período colonial, uma das organizações mais antigas e duradouras do setor público no Brasil, sendo anterior à independência do próprio Estado brasileiro (Madureira, 2014).

É inegável que os advogados exercem um papel de suma importância na preservação da ordem e dos direitos assegurados constitucionalmente aos cidadãos, mormente os advogados públicos. No exercício de seu mister (seja público ou privado), o profissional da advocacia detém o múnus público de ser agente de transformações e de contribuir para que o direito possa acompanhar a evolução da sociedade (Carvalho & Brito, 2013).

Ressalte-se que é importante que a AGU realize investimentos no aprimoramento e capacitação dos seus “*stakeholders*” internos, o que resultaria em maior eficiência e efetividade na atuação, aproximando-se, cada vez mais, dos seus objetivos estratégicos, buscando continuamente vantagens competitivas e alcançando melhores resultados institucionais. É vital

para a AGU que os seus membros atuem segundo princípios de comportamentos éticos e socialmente responsáveis no trabalho, o que contribuiria para a materialização dos valores pertinentes ao profissionalismo enraizados na cultura organizacional contemporânea (Fuhrmann, 2018).

Este capítulo está dividido em três seções: a Seção inicial registra os critérios utilizados para a construção do presente referencial teórico. Em seguida é apresentada a bibliometria de suporte aos construtos pesquisados. Na sequência são apresentados os conceitos de comportamentos éticos organizacionais, identificação organizacional por imitação e das dimensões de justiça organizacional percebida, estudadas no presente trabalho, quais sejam percepção de justiça distributiva e percepção de justiça procedimental.

2.1 Critérios adotados para construção do referencial teórico

Para a construção do presente referencial teórico buscou-se identificar o conceito de comportamentos éticos organizacionais. Esta tarefa se revelou trabalhosa, pois os comportamentos organizacionais padecem de grande confusão conceitual, deixando transparecer uma fragilidade pela imprecisão do fenômeno e uma dificuldade de se demarcar com clareza o que pode ser considerado comportamento organizacional (Coelho Jr. et al, 2012). Na literatura acerca de liderança, particularmente entre estudiosos norte-americanos de administração educacional há uma pronunciada tendência para adotar as palavras ética ou moral como um termo guarda-chuva em uma variada gama de construtos relacionados a valores (Begley & Johansson, 2006).

Constatada a amplitude semântica da variável, ressalte-se que os principais campos de estudo que englobam a temática dos comportamentos éticos organizacionais são Psicologia Organizacional do Trabalho e Comportamentos Organizacionais. Estes campos de estudo surgiram e, rapidamente, cresceram sempre muito próximos (Porter & Schneider, 2014).

Um dos principais achados nas pesquisas sobre comportamentos organizacionais é o de que os funcionários retribuem percebidas condições de tratamento justo e imparcial com atitudes e comportamentos favoráveis às organizações. O tratamento justo oferecido aos funcionários melhora a sua performance (Diehl, Richter, & Sarnecki, 2016). Diversos autores apontam a justiça organizacional, principalmente as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental, a influenciar como preditores ou mediadores os comportamentos organizacionais positivamente ou negativamente (Brebels, De Cremer, & Van Dijke, 2014; Zhang, LePine, Buckman, & Wei, 2014; Colquitt, Long, Rodell, & Halvorsen-Ganepola, 2015;

Cropanzano et al, 2016; van Dijke, De Cremer, Langendijk, & Anderson, 2018). Ou seja, as dimensões de justiça organizacional percebida – percepção de justiça distributiva e percepção de justiça procedimental – influenciam os comportamentos éticos organizacionais e por isto foram incluídas neste trabalho para que fosse testado o seu efeito preditor sobre a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais.

Da mesma forma, se encontra na literatura trabalhos que apresentam achados de pesquisa em que a identificação organizacional se relaciona fortemente com comportamentos éticos organizacionais, tais como responsabilidade social corporativa, comportamentos extra-papel, comportamentos de cidadania organizacional, etc (Johnson, Morgeson, & Hekman, 2012; Galvin, Lange, & Ashforth, 2015; Wu, Liu, Kwan, & Lee, 2016; Conroy, Becker, & Menges, 2017).

Identificação organizacional é um poderoso preditor de atitudes e comportamentos organizacionais, incluindo coesão do grupo e comportamentos de cidadania organizacional. Seu potencial impacto sobre os comportamentos (anti)éticos no local de trabalho tem recebido reduzida atenção empírica, mesmo após pesquisas alertarem que cognições, motivos e atitudes pró-organizacionais têm potencial para conduzir a atos antiéticos (Chen, Chen, & Sheldon, 2016).

Em decorrência destes achados recorrentes na literatura relacionando percepção de justiça distributiva, percepção de justiça procedimental e identificação organizacional com a variável critério comportamentos (anti)éticos organizacionais, foram escolhidas as primeiras variáveis para testá-las como preditoras da última.

Desta forma, elegeu-se como critério para inclusão no presente estudo, trabalhos que tratem dos construtos percepção de justiça distributiva, percepção de justiça procedimental e identidade organizacional por imitação, que serão testadas como variáveis antecedentes, para verificar se impactam (e em que grau) sobre a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, estabelecendo-se como local de pesquisa a Advocacia-Geral da União e como público-alvo de pesquisa os membros e servidores da AGU.

Tomou-se a decisão de incluir no referencial teórico desta dissertação, os artigos seminais (e/ou clássicos) e artigos levantados por ocasião dos estudos preliminares para escolha do projeto de dissertação acerca dos temas a que se referem as variáveis teóricas em estudo e, os artigos relevantes publicados a partir do ano de 2012 (recorte temporal eleito por conveniência). Contudo, em face da extensão do tema, foi inevitável a ampliação do período

tratado e, no escopo do referencial teórico, retroagiu-se à análise de alguns trabalhos considerados clássicos e estudos para demonstrar a construção histórica de cada variável em exame, mesmo anteriores ao ano de 2012.

Considerando que, como dito, a literatura internacional é bastante prolífica foi feita pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais de relevância na área de Psicologia Aplicada e de Administração, de 2012 em diante. A relevância foi definida pela classificação do fator de impacto feita pelo *Journal Citation of Reports* que, além de gozar de excelente reputação no meio acadêmico mundial, é utilizada pela CAPES para a confecção da lista QUALIS-CAPES de periódicos. Como a classificação dos fatores de impacto é realizada anualmente, foi utilizado o ano base de 2017 e foram escolhidos os cinco periódicos classificados com maior fator de impacto, em cada uma das áreas citadas.

Apresentados os critérios utilizados para a confecção do referencial, a Seção seguinte mostra como foi feito o levantamento bibliométrico que fundamenta este referencial teórico.

2.2 Bibliometria de suporte ao referencial teórico

Esta Seção trata da pesquisa bibliométrica realizada para seleção dos artigos de interesse da dissertação.

2.2.1 Artigos publicados em periódicos estrangeiros

Os periódicos selecionados podem ser visualizados na Tabela 1.

Definidos os periódicos, foi feita a escolha das palavras chaves para as variáveis teóricas, filtro inicial para a seleção dos artigos de interesse. A escolha do nome da variável dependente percepção de comportamentos éticos organizacionais como palavra-chave (*organizational ethics behavior*) revelou-se inadequada, pois resultou um número ínfimo de artigos em cada um dos periódicos escolhidos. Adaptou-se, então, a palavra-chave para *ethical behavior*, com o que foi possível visualizar um número satisfatório para o início dos trabalhos. Para as demais variáveis, foram utilizadas as palavras-chaves *organizational justice* e *organizational identification*, respectivamente. As palavras-chaves foram, então, pesquisadas nos campos título, resumo ou conjunto de *keywords*. Desse modo construiu-se a relação contemplada na Tabela 1.

Tabela 1 - Periódicos com maior fator de impacto (JCR)

Área: <i>Psychology Applied</i>				
Periódico	FI	Nº de artigos		
		CEO	JO	IO

Journal of Management	8.080	134	29	16	5	66	5
Journal of Applied Psychology	4.643	23	16	37	17	29	8
Journal of Organizational Behavior	4.229	139	20	47	12	76	4
Journal of Interpersonal Violence	2.443	605	7	4	0	5	0
Organizational Behavior and Human Decision Process	2.259	33	18	19	11	15	3
Total		934	90	123	45	191	20
<i>Área: Management</i>							
Periódico	FI	Nº de artigos					
		CEO		JO		IO	
Academy of Management Annals	9.281	50	3	14	3	18	1
Academy of Management Review	8.855	88	8	14	1	32	3
Journal of Management	8.080	134	29	16	5	66	5
Academy of Management Journal	6.700	23	8	15	9	39	8
International Journal of Management Reviews	6.489	61	6	9	1	12	2
Total		356	54	68	19	167	19
Total por variável		1.290	144	191	64	358	39
Total geral de artigos levantados		1.839					

Fonte: elaborado pelo autor

Tomando-se como base os critérios acima descritos, procedeu-se à busca de artigos nos periódicos internacionais. Foram encontrados inicialmente um total de 1.839 artigos. Do total de 1.839 artigos, 1.290 se referem a comportamentos éticos, 191 se relacionam com justiça organizacional e 358 se incluem no universo de identificação organizacional. Foi feita uma leitura transversal dos artigos para identificar quais se referem a estudos que de alguma forma mencionam tomadas de decisões (anti)éticas em um contexto organizacional de trabalho. Com este segundo filtro foram selecionados 247 artigos, sendo 144 referentes a comportamentos éticos organizacionais, 64 de justiça organizacional e 39 relacionados a identificação organizacional. Dentre os trabalhos selecionados, há predominância de artigos quantitativos, e em segundo lugar estão os artigos teóricos. Identificou-se poucos artigos de pesquisa empírica com abordagem qualitativa.

É importante mencionar que esta revisão bibliográfica tem caráter contínuo e não pretende exaurir a literatura sobre os temas aqui abordados, então, esta Seção não abarca todos os estudos produzidos das variáveis em destaque e prioriza os que, segundo os critérios escolhidos, apresentam maior relevância para o atingimento dos objetivos desta dissertação.

2.2.2 Artigos publicados em periódicos nacionais

Foi realizada a busca no Portal www.periodicos.capes.gov.br artigos publicados em periódicos nacionais, revisados por pares, dos últimos cinco anos, nas áreas de ciências sociais aplicadas que contivesse no título ou no resumo as palavras “comportamento ético”. Foram encontrados 39 artigos. Desse total, foram excluídos 11 artigos, porque não se referiam a

comportamentos éticos em um contexto organizacional de trabalho. Os resultados do levantamento são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Periódicos nacionais

Ano	Periódico	Nº de artigos	OBSERVAÇÕES
2013	Revista de Administração Mackenzie	1	Quantitativo
	Revista de Administração de Empresas	1	Quantitativo
	Revista de Gestão e Secretariado	1	Qualitativo
2014	Revista de Administração Mackenzie	3	Quantitativo 1; Qualitativo 1; Ensaio teórico 1
	Revista de Administração Contemporânea	1	Quantitativo
	REGE – USP	1	Qualitativo
	Cadernos EBAPE, BR	1	Qualitativo
2015	Revista de Administração Mackenzie	1	Qualitativo
	Revista de Gestão e Secretariado	2	Qualitativo 1; Quali/Quanti 1;
	Cadernos EBAPE, BR	1	Qualitativo
	Revista de Administração Pública	3	Qualitativo 3
	Revista de Administração e Inovação	1	Qualitativo
2016	REGE – USP	2	Qualitativo 2
	Revista Ciência & Saúde Coletiva	1	Qualitativo
2017	Revista de Administração Contemporânea	2	Qualitativo 2
	Revista Ciência & Saúde Coletiva	3	Qualitativo 2; Ensaio teórico 1
2018	Revista de Administração Contemporânea	1	Qualitativo
	Acta Scientiarum Human and Social Sciences	1	Qualitativo
	EmQuestão	1	Qualitativo
Total		28	Quantitativo 5; Qualitativo 20; Quali/Quanti 1; Ensaio teórico 2

Fonte: elaborado pelo autor

Em complemento à pesquisa nos periódicos nacionais, também foi realizada a bibliometria dos principais relatos empíricos nacionais recentes, a partir dos anos de 2012, publicados no anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD nas áreas de Gestão de pessoas e Relações de Trabalho (GPR), Estudos Organizacionais (EOR), Administração Pública (APB); nos anais do EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD; e nos anais do EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, que trataram de temas relacionados à variável critério percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais. Conforme Borges-Andrade e Pagotto (2010): “(...) uma análise com foco em artigos divulgados em administração não poderia ignorar tais eventos, mesmo que eles ultimamente tenham perdido sua importância na avaliação dos programas de pós-graduação”.

Para esta pesquisa foram utilizadas como palavras chaves: comportamentos éticos organizacionais, comportamento, moral e ética e adotou-se como critério que os trabalhos que se encaixassem no limite temporal escolhido apresentassem em seu título ao menos uma das palavras chaves, aceitando-se variações gramaticais de gênero e número, tais como ética/ético, moral/morais, etc.

Os resultados indicaram que, nos limites das *strings* utilizadas para o levantamento, o construto PCEO não apareceu no título de nenhum trabalho apresentado nos eventos supra, entretanto, as pesquisas sobre comportamentos organizacionais (sentido largo) são frequentes e costumam abordar questões éticas sem, contudo, estabelecerem expressamente como objetivo investigar comportamentos éticos organizacionais. Referem-se, entretanto, aos processos de tomada de decisões (anti)éticas e aos comportamentos em contexto organizacional, especialmente em contexto de trabalho, inserindo-se, dessa forma, nos tipos de manifestação de comportamentos éticos descritos por Treviño et al (2014), podendo serem incluídos no presente trabalho.

Como resultado da pesquisa foram selecionados dos anais do EnANPAD, EnEO e EnGPR 50 artigos que exploram temática relacionada a comportamentos éticos organizacionais. Estes artigos foram escritos por uma plêiade de 143 autores no total (114, se cada um for contado apenas uma vez). Foram encontrados artigos com um autor, até artigos com seis autores. Predominam os artigos escritos por dois autores (18 artigos - 36 %) e três autores (14 artigos - 28 %).

Quanto aos aspectos relativos ao tipo de artigos produzidos pelos autores, encontrou-se que do total de 50 artigos que constituem os resultados da busca, 11 são artigos teóricos, dos quais 8 se propõem a revisar teorias e 3 propõem ou constroem modelos de análise de interações entre variáveis ou de verificação de teorias. Os aspectos relacionados aos métodos utilizados pelos autores encontram-se resumidos na Tabela 3.

Tabela 3: Aspectos relacionados aos métodos utilizados pelos autores

Desenho da pesquisa	Nº de artigos	%
Correlacional	17	43,59
Experimental	2	5,13
N/A	20	51,28
Natureza da pesquisa	Nº de artigos	%
Quantitativa	21	53,85
Qualitativa	14	35,9
Mista	4	10,26
Estratégia/técnica de coleta de dados	Nº de artigos	%
<i>Survey</i>	17	43,59
Entrevista	7	17,95

Análise documental	10	25,64
Entrevista e <i>survey</i>	1	2,56
Entrevista e análise documental	2	5,13
Outro	2	5,13
Natureza da amostragem	Nº de artigos	%
Estudo de caso	10	25,64
Estudo de amostra 1 organização	8	20,51
Estudo de amostra várias organizações	11	28,21
N/A	10	25,64
Origem dos dados	Nº de artigos	%
Primária	27	69,23
Secundária	10	25,64
Primária e secundária	2	5,13
Procedimento de análise de dados	Nº de artigos	%
Inferencial	13	33,33
Descritivo	10	25,64
Análise de conteúdo	7	17,95
Análise documental	8	20,51
Inferencial e análise de conteúdo	1	2,56
Sector estudado	Nº de artigos	%
Público	10	25,64
Privado	16	41,03
N/A	11	28,21
Segmento da economia	Nº de artigos	%
Secundário	3	7,69
Terciário	13	33,33
Secundário e terciário	1	2,56
Diverso	6	15,39
N/A	16	41,03

Fonte: dados coletados pelo autor

Dentro da temática, mas com abordagem específica (construtos autônomos), foram identificados na presente bibliometria: 18 trabalhos sobre assédio moral/desengajamento moral; 8 estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional (CCO); 7 estudos sobre comportamentos desviantes no trabalho, incluindo-se as variadas adjetivações referidas na Seção 2.3; 2 pesquisas acerca de comportamentos resilientes na organização; 2 artigos sobre estresse ocupacional.

No levantamento realizado nos citados anais, foram identificados 13 artigos sobre comportamentos organizacionais (em sentido largo, como campo de estudo), mas que se referiam a estudos acerca de tomadas de decisões éticas e/ou a comportamentos organizacionais em um contexto organizacional de trabalho, embora tenham sido encontradas algumas adjetivações (comportamento inclusivo, comportamento sustentável, comportamento cooperativo, etc.). Todas estas formas de comportamentos adjetivados não foram consideradas como nova forma autônoma de comportamento (novo construto) e, sim, como comportamentos (anti)éticos organizacionais.

Demonstrado o levantamento bibliográfico, analisa-se, em seguida, os conceitos constitutivos e as definições operacionais de cada construto selecionado para o presente trabalho, apresentando-se referências e conceitos sobre cada uma das variáveis teóricas, objeto dos estudos que compõem a pesquisa.

2.3 Conceitos encontrados sobre as variáveis teóricas em estudo

Para o presente trabalho, o conceito de ética foi utilizado de modo lato, em todas as suas acepções. Entretanto, o objetivo geral e a pergunta de pesquisa informam que o foco da investigação não esteve centrado na ética DA organização (em face de stakeholders externos), logo o enfoque foi a ética NA organização (em face dos stakeholders internos e segundo a sua percepção). Buscou-se compreender as dimensões psicossociais no contexto organizacional e verificar se comportamentos organizacionais positivos, bem como justiça organizacional percebida e percepção de identidade organizacional por imitação exercem alguma influência sobre a percepção de comportamentos éticos organizacionais por AU, PFN e SvAGU.

Os estudos acerca dos comportamentos organizacionais devem deixar de entender a gestão do comportamento organizacional de forma simplista como a intenção de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho porque concebe o ser humano de forma isolada e induz perspectivas mecânicas e elitistas (Leite, Leite, & Albuquerque, 2012). Urge demonstrar

que o comportamento organizacional abrange as dimensões: cognitiva, da linguagem, espaço-temporal, psíquica e afetiva, simbólica, de alteridade, psicopatológica e outras (*idem*).

A SBPOT e a ANPAD consideram os comportamentos organizacionais (CO) como subárea de conhecimento da Psicologia Organizacional e dos Estudos organizacionais (Coelho Jr, et al, 2012), portanto, os comportamentos éticos organizacionais também se encontram dentro desta área de conhecimento, uma vez que se constitui em subdomínio de CO.

Os CO se constituem em um vasto campo de estudos, historicamente heterogêneo e que adota diferentes orientações teórico-disciplinares. As mudanças econômicas políticas e sociais trazidas pelo capitalismo trouxeram as organizações de larga escala e a intensidade e complexidade da vida coletiva moderna, o que induziu ao crescimento da razão, liberalidade e justiça, mas também adveio a necessidade de solução das novas formas de conflitos organizacionais surgidos com esse novel modo de vida. O estudo dos comportamentos organizacionais também se diluiu em várias formas e nomenclaturas atribuídas pelos pesquisadores aos diversos tipos de comportamentos organizacionais (Wagner & Hollenbeck, 2009).

Aplica-se aos estudos dos comportamentos éticos organizacionais as mesmas críticas feitas por Coelho Jr, et al. (2012) em relação aos comportamentos organizacionais como um todo, em face deste subcampo de CO também apresentar diferentes enfoques e perspectivas e estar a merecer uma sistematização teórica que lhe forneça identidade e reúna os diversos construtos específicos de estudos que até agora realizados e que carecem de um modelo integrador que agrupe os efeitos relatados nos indivíduos e nas organizações.

O construto comportamento éticos organizacionais tem sido mais estudado no campo da Psicologia Organizacional do Trabalho (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010). Já os estudos dos comportamentos organizacionais direcionam o foco para as variáveis afeto, aprendizagem, interações sociais, identidade/identificação organizacional e significados do trabalho, cognição, contratos psicológicos, atitudes ante mudanças, desempenho e cultura organizacional (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

Nesse contexto, cabe indagar quais construtos têm maior influência sobre os comportamentos (anti)éticos organizacionais? Seria a identificação organizacional? Seria a percepção de justiça organizacional? Os pesquisadores têm aumentado suas investigações sobre estes construtos, mas ao mesmo tempo novas questões relacionadas a eles têm surgido. Isso

possibilita mais oportunidades de estudo e é o que está sendo buscado com a presente dissertação.

2.3.1 Percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais

Com a rapidez de desenvolvimento, globalização e a sociedade da informação influenciando pessoas, empresas e grupos sociais, há agora maior necessidade de princípios morais gerais como resultados das mudanças na sociedade. O termo “ética” não é novo, mas tem sido cada vez mais comentado, discutido e estudado recentemente e tem sido, em seus vários aspectos, objeto de inúmeros estudos e teses. (Yildiz; Gülnur, & Gegez, 2013). Ética tem a ver com distinguir entre o bem e o mal, entre o certo e o errado e com sempre agir de acordo com o bem e o certo (Öncer & Yildiz, 2012). A ética organizacional é constituída pelos princípios morais aplicados em todos os aspectos do ambiente organizacional, nos níveis individual e organizacional. A ética organizacional é, atualmente, mais importante do que antes em face dos negócios, governos, mídia e organizações não-governamentais. Os consumidores atuais podem escolher somente adquirir produtos de empresas que têm comportamentos éticos perceptíveis (Ali; Grigore, & Ahmad, 2012).

No presente trabalho, a expressão “comportamentos éticos organizacionais” foi utilizada de modo amplo para incluir ambos os comportamentos: éticos e antiéticos. Comportamentos éticos organizacionais se referem aos estudos acerca das tomadas de decisões (anti)éticas e aos comportamentos em um contexto organizacional, especialmente em um contexto de trabalho (Treviño et al, 2014). Ainda segundo esses autores, os estudos sobre os comportamentos éticos têm sido estudados, em sua maioria, acerca de três tipos de manifestações relacionadas aos comportamentos: i) comportamentos antiéticos que se caracterizam quando o agente se comporta de modo contrário às normas aceitáveis na sociedade (e.g., mentir, trapacear, furto); ii) comportamentos éticos de rotina que se alinham aos padrões morais mínimos da sociedade (e.g., honestidade, respeito ao próximo); e iii) comportamentos éticos extraordinários - além da moral mínima da sociedade.

Kish-Gephart, Harrison e Treviño (2010) ao invés de definirem comportamentos éticos organizacionais apresentaram um conceito para comportamentos (anti)éticos que rotularam como “qualquer ação praticada por um membro da organização que viole normas (sociais) morais amplamente aceitas”.

Treviño, Weaver e Reynolds (2006) apresentaram dois parâmetros como guia para identificação dos comportamentos éticos organizacionais. O primeiro parâmetro define os

comportamentos éticos organizacionais em termos de “comportamento individual submetido ou julgado de acordo com normas morais de comportamento aceitas geralmente (por exemplo, honestidade, mentira, trapaça, roubo)”. O segundo parâmetro restringiu a busca aos trabalhos em ciências sociais cuja contribuição para o campo da ética comportamental seja considerado substancial. Como resultado os autores foram bastante inclusivos em seus parâmetros e ampliaram a gama de tópicos encontrados na literatura como comportamentos (anti)éticos organizacionais (para incluir, por exemplo, tomada de decisão ética, conduta ética e processos em que comportamentos (anti)éticos são normalizados nas organizações).

Concordando com essa abordagem ampla, para os objetivos desta dissertação, foram incluídos tanto estudos conduzidos no campo dos estudos organizacionais quanto estudos da psicologia moral. Combinaram-se pesquisas orientadas para comportamentos éticos organizacionais tradicionais com pesquisas psicológicas mais gerais que foram consideradas relevantes para o desenvolvimento de estudos sobre comportamentos éticos em contextos organizacionais e/ou de trabalho.

Para fins didáticos de melhor compreensão e delimitação do tema, os comportamentos éticos organizacionais serão, a seguir, divididos segundo os três tipos de manifestações descritas por Treviño et al. (2014).

2.3.1.1 Comportamentos antiéticos

Relatos de escândalos corporativos e incidentes de empregados e agentes públicos envolvidos com comportamentos considerados moralmente inaceitáveis ou ilegais pela sociedade tem levado os estudiosos organizacionais a concentrarem atenção na natureza e causas dos comportamentos (anti)éticos nas organizações. Exemplos de comportamentos (anti)éticos são furtar da empresa, enganar *stakeholders*, deturpar o desempenho, etc.

Uma suposição comum em muitos estudos na literatura sobre comportamentos (anti)éticos é a de que são produzidos principalmente em proveito próprio. Entretanto, muitas vezes os empregados agem de forma antiética para beneficiar o seu grupo de trabalho. São os denominados comportamentos (anti)éticos pró-grupo, em razão dos beneficiários do comportamento serem colegas, membros do grupo e não apenas os próprios agentes (anti)éticos (Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell, & Pillutla, 2015).

Crescentes evidências demonstram que os comportamentos (anti)éticos acarretam muitos custos para as organizações, em virtude da necessidade de aumento da vigilância decorrentes destes comportamentos. Isso porque induz ao aumento do absenteísmo, reduz a

satisfação no trabalho e aumenta a intenção de *turnover*, devido à incompatibilidade entre empregados e determinados valores da organização. O que causa maior incidência de problemas de saúde, diminuição da confiança e arrefecimento dos comportamentos positivos (Paterson & Huang, 2018). Nas organizações os custos dos comportamentos contrários à ética/disciplina são extraordinários para as organizações e para a sociedade. Apesar da preocupação crescente dos gestores, os desvios éticos/disciplinares também têm crescido (Porath, 2015).

Situações de exclusão social podem acarretar comportamentos (anti)éticos (Kouchaki & Wareham, 2015). Emoções também podem induzir comportamentos (anti)éticos, especialmente nas situações em que o empregado se sente ameaçado. Em face de ameaças percebidas (e ansiedade), processos psicológicos de autodefesa (como os mecanismos de defesa Freudianos, e.g., introjeção, projeção, recalçamento, inversão do ego, reversão..., etc.) são evocados para regular a experiência emocional e os funcionários, em resposta, podem reagir de modo indesejado e (anti)ético, voltados para a autoproteção e redução da incerteza (Kouchaki & Desai, 2015).

Pequenas transgressões éticas podem pavimentar o caminho para futuras grandes transgressões, é o que os estudiosos de comportamentos éticos chamam de ladeira escorregadia (*slippery slope*). A teoria social cognitiva demonstra como mecanismos de desengajamento moral podem reduzir a ética ao longo de uma série de índices crescentes. Exemplos neste sentido podem ser encontrados na imprensa, como Bernard Madoff, no caso Enron (2004), inicialmente um simples empregado do banco suíço UBS AG, em alguns anos acumulou 2,3 bilhões de dólares em perdas comerciais aos investidores (Welsh, Ordóñez, Snyder, & Christian, 2015).

Altas metas de performance, reajustadas continuamente, além de levarem a eventual esgotamento, podem revelar o lado sombrio desse modelo de gestão, pois induzem os empregados submetidos a demandas de metas a experimentar baixos níveis de consciência moral, arrastando-os ao esgotamento e às práticas antiéticas (Welsh & Ordóñez, 2014). As organizações muitas vezes oferecem um ambiente em que se torna difícil escapar de agir de maneira antiética. Muitos fatores organizacionais comuns, incluindo a prevalência de metas, a tomada coletiva de decisões e a ênfase monetária podem encorajar comportamentos (anti)éticos e os membros podem agir dessa forma sem interrupções por não mais perceberem os problemas éticos. Eles podem ser cooptados para comportamentos (anti)éticos no exato instante em que estão incorporados em rotinas organizacionais.

Indivíduos de alto escalão no topo das hierarquias organizacionais desempenham um importante papel na supressão dos comportamentos (anti)éticos. Os padrões éticos que eles estabelecem fazem o contágio social para afetar o comportamento dos demais integrantes da organização (Kennedy & Anderson, 2017).

A mera exposição ao dinheiro pode desencadear um quadro de decisões empresariais com desfechos (anti)éticos. O dinheiro e sua presença ubíqua na sociedade comercial moderna pode corromper a natureza humana e enfraquecer os laços sociais (Marx & Engels, 1848). Judas traiu Jesus por 30 moedas. A repugnância do comportamento de Judas está no rompimento dos laços sociais por mero dinheiro. A moralidade possui raízes profundas nas relações sociais. O dinheiro é uma característica da vida moderna e das organizações comerciais, mas a exposição ao dinheiro torna mais provável a incidência de corrupção. O tão lamentado “amor ao dinheiro” atinge até quem que não é confessadamente afetado pela cobiça (Kouchaki, Smith-Crowe, Brief, & Sousa, 2013).

Questão muito atual é por que empregados e gestores praticam comportamentos (anti)éticos que acarretam elevados custos? Ao lado do cabedal de conhecimentos advindo da literatura de gestão, as áreas de psicologia moral, filosofia experimental, economia comportamental, neurociência cognitiva, biologia evolucionária e endocrinologia comportamental têm se debruçado sobre quando e porque as pessoas agem de modo (anti)ético. Infelizmente, muito do conhecimento fora da literatura de gestão não tem se integrado com o conhecimento deste campo sobre comportamentos (anti)éticos. Um verdadeiro conhecimento interdisciplinar enfrenta muitos obstáculos, embora estudiosos de vanguarda tenham percebido a importância de realizar mais estudos pluridisciplinares, integrando construtos, tópicos e questões dos diversos campos acadêmicos (Moore & Gino, 2015).

Pode-se dizer que esta integração não tem ocorrido em face dos estudos de gestão terem se concentrado principalmente em aspectos de contexto organizacional ou institucional como antecedentes de comportamentos eticamente problemáticos. E, mesmo assim, apenas raramente são capazes de abordar problemas atuais de comportamentos dos membros das organizações (Treviño et al, 2014). Na maioria das vezes precisam usar dados de arquivos. De modo diverso, os estudiosos de psicologia (incluindo contribuições da neurociência cognitiva e endocrinologia comportamental) têm focado em processos mais básicos sobre como e porque indivíduos (em situações moralmente demandadas) reagem, fazem julgamentos éticos, se agem de acordo com seus julgamentos e como entendem os comportamentos concretizados. Isto nos permite

algumas conclusões acerca da natureza humana e de como entendemos os comportamentos éticos organizacionais, mas ainda há muito para estudar e aprender (Moore & Gino, 2015).

Os comportamentos (anti)éticos organizacionais podem assumir diversas formas já estudadas como construtos diferentes de comportamentos (anti)éticos ou de comportamentos éticos organizacionais. Como exemplos podem ser citados: maquiavelismo, mentalidade calculativa, supervisão abusiva, comportamento contraproducente no trabalho, comportamento desviante no trabalho, desvio construtivo, hipocrisia do líder, hipocrisia por associação, *overt discrimination*, *subtle discrimination*, má conduta da empresa, trapaça no local de trabalho (*cheating*), comportamento egoísta, inveja, desonestidade no local de trabalho, incivilidade no local de trabalho, agressão no local de trabalho, violência psicológica, assédio religioso, *bullying* no local de trabalho, assédio moral, *schadenfreude*, etc.

A seguir são apresentados, de modo sucinto, alguns dos comportamentos (anti)éticos sobre os quais já foram realizados estudos empíricos. Logicamente, este rol não esgota a quase incontável lista de comportamentos (anti)éticos citados na literatura, mas para o escopo desta dissertação esses são os construtos sobre os quais foram encontrados estudos na revisão bibliométrica.

2.3.1.1.1 Maquiavelismo

Maquiavelismo pode ser compreendido como uma tática de conduta social que permite a manipulação de outros indivíduos com o intento de proveitos pessoais, muitas vezes contra o próprio interesse dos manipulados. Os adeptos do maquiavelismo são percebidos como manipuladores e trapaceiros que reduzem o capital social de um grupo. Embora se tenha a percepção de que, na maioria das vezes, são comportamentos indesejáveis, alguns estudiosos defendem que eles não são decepcionantes e trapaceiros o tempo todo e que eles podem também serem efetivos e lançar mão de estratégias coercitivas e pró-sociais para atingir seus objetivos. Podem também serem genuinamente cooperativos e formar coalizões com os colegas se isso for vantajoso para todos (Zagenczyk, Restubog, Kiewitz, Kiazad, & Tang, 2014; Belschak et al, 2015).

2.3.1.1.2 Mentalidade calculativa

Uma mentalidade racional e calculista, pode levar as pessoas a fazer julgamentos mais impessoais, independentes das emoções, enviesando suas apreciações morais e aumentando a

probabilidade de mentir, especialmente quando não percebem a gravidade das possíveis consequências do engano (Wang, Zhong, & Murnighan, 2014).

2.3.1.1.3 Supervisão abusiva

O estudo da supervisão abusiva teve um rápido crescimento após a publicação do trabalho seminal de Tepper, no ano 2000 que explicou o construto como a percepção por parte dos subordinados sobre até que ponto os supervisores da organização se engajam na exibição sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais dirigidos aos subordinados, sem agressão física. Segundo Tepper, os empregados que percebem que seus supervisores têm comportamento abusivo são mais propensos a deixarem seus empregos (Tepper, 2000). As percepções de supervisão abusiva são fortemente associadas pelo viés negativo com as percepções de justiça no local de trabalho (Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2017).

Estudos têm demonstrado que a supervisão abusiva está associada a baixa qualidade de trocas entre líderes e membros (leader-member exchange-LMX) (Lian, Ferris, & Brown, 2012), diminuição do bem-estar afetivo dos empregados, tais como satisfação no trabalho, exaustão emocional e subsequente abuso de colegas de trabalho (Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013).

Entretanto, estudos na área de Psicologia, baseados na literatura sobre limpeza moral têm defendido que, paradoxalmente, os supervisores após práticas abusivas têm grande probabilidade de se depararem com sentimento de culpa e perda de créditos morais e, em consequência, podem passar a demonstrar comportamentos de liderança mais construtivos (Liao, Yam, Johnson, Liu, & Song, 2018).

2.3.1.1.4 Comportamentos contraprodutivos no trabalho

Os comportamentos contraprodutivos no trabalho surgem como uma resposta dos empregados à percepção de que recebem tratamento injusto por parte dos líderes (Holtz & Harold, 2013). Podem ser definidos como um comportamento consciente e intencional que é visto como disfuncional, antissocial e contrário aos interesses da organização (p. ex., descumprimento de regras de segurança, comportamento rude ou agressivo com outras pessoas, atrasos propositais, etc.). Estes comportamentos têm sido alternativamente denominados como desvio no local de trabalho, comportamento antissocial, comportamentos destrutivos/perigosos ou o inverso de manutenção da disciplina pessoal (Oh, Charlier, Mount, & Berry, 2014).

Os empregados em resposta a experiências de injustiças percebidas no trabalho, quer advindas da organização ou do supervisor, empreendem comportamentos contraproducentes de modo seletivo, em regra, tendo como alvos as partes que ele identifica como fontes das injustiças (Lavelle, et al., 2018).

Comportamentos contraprodutivos são considerados como a terceira maior dimensão de desempenho no trabalho e mesmo sendo bastante distintos dos outros construtos relacionados ao desempenho, tem sido considerado um componente central de desempenho no trabalho, porque são comportamentos voluntários que violam significantes normas organizacionais e, desse modo, contribuem negativamente para a efetividade organizacional, ameaçando a organização, seus membros ou ambos (Zhang, et al., 2014).

2.3.1.1.5 Comportamento desviante no serviço

É apenas um nome diferente dado aos comportamentos contraprodutivos. Zagenczyk et al., (2014) afirmam que os comportamentos desviantes são uma das duas principais formas de desempenho (se contrapondo aos comportamentos de cidadania organizacional), definição que se assemelha à de Zang et al. (2014) que os situa como terceiro fator de desempenho organizacional. Como se percebe no trabalho de tais autores, o que tem diferenciado esta denominação (comportamentos desviantes no trabalho) da anterior (comportamentos contraprodutivos no trabalho) é o foco da pesquisa, i. e., os pesquisadores de justiça organizacional utilizam muito esta última denominação e os pesquisadores de desempenho optam muitas vezes pela antecedente.

2.3.1.1.6 Desvio construtivo no local de trabalho

Trata-se de comportamento intencional que viola as regras da organização, mas é perpetrado com boas intenções, em benefício da organização ou dos *stakeholders*. Embora este comportamento seja objeto de interesse, os antecedentes do desvio construtivos ainda não são claros. Há uma ambiguidade na sua prática porque é cometido por uma boa razão mas ao mesmo tempo se constitui em um descumprimento das regras organizacionais. Um exemplo de desvio construtivo é o caso de um *stakeholder* regular de um restaurante apresentar um tíquete promocional vencido e o empregado tem ante si o dilema: segue as regras e recusa o tíquete ou descumpra as regras e aceita. Neste exemplo ele pode aceitar o tíquete por dois motivos – se aceita porque pode se beneficiar do ato em si (p. ex., receber uma maior gorjeta) teria praticado um (simples) comportamento desviante. Por outro lado, trata-se de desvio construtivo, se aceita o tíquete para ajudar o *stakeholder* e o restaurante (o *stakeholder* é importante e, ofendido,

poderia passar a se alimentar em outro lugar, se recusado, o que seria, a longo prazo, prejudicial à organização). Neste caso, o empregado ainda estaria voluntariamente desviando das regras da organização (restaurante), mas a sua escolha foi feita com o objetivo de ajudar o *stakeholder* e a empresa e atender a normas sociais mais amplas referentes à gentileza que deve ser demonstrada no trato com outras pessoas (Dahling & Gutworth, 2017).

2.3.1.1.7 Hipocrisia do líder

Os líderes são considerados hipócritas quando afirmam certos valores para seus subordinados mas não conseguem demonstrar esses valores através de atitudes e comportamentos. É comum encontrar supervisores que se comportam de maneira injusta com os funcionários mas, ao mesmo tempo, espera que seus subordinados tratem as demais pessoas com dignidade e respeito (i. e., expectativa de justiça interpessoal). Provavelmente serão vistos como hipócritas porque seus comportamentos não são alinhados com o seu discurso conforme percepção dos subordinados (Greenbaum, Mawritz, & Piccolo, 2015).

A hipocrisia acontece quando as pessoas falham em praticar o que pregam. Organizações, assim como as pessoas, pregam aderência a certos valores éticos. Por exemplo, o Greenpeace promove o ambientalismo; os governos estimulam o correto pagamento dos impostos, etc. Se um empregado do Greenpeace praticar um ato contrário à preservação ambiental ou se um funcionário da Receita Federal sonegar impostos, a população em geral se escandaliza quando noticiado e considera o faltoso como hipócrita. Poderia alguém dizer que não há hipocrisia nestas situações, porque quem prega os valores é a organização e não o indivíduo. Mas neste caso, incide a hipocrisia por associação que ocorre quando um membro de uma organização falha em praticar o que a sua instituição prega. A condenação, os custos à reputação e as punições a que se submetem, são as mesmas tanto para a hipocrisia individual quanto para a que sobrevém por associação (Effron, Lucas, & O'Connor, 2015).

2.3.1.1.8 *Overt and subtle discrimination* (discriminação evidente e discriminação sutil)

Diz-se que a discriminação no local de trabalho ocorre quando indivíduos de um grupo estigmatizado são colocados em desvantagem no local de trabalho em relação a outros grupos com potencial comparável ou sucesso comprovado. Em face de custos significativos associados à discriminação no local de trabalho, incluindo piora nas atitudes dos funcionários e aumento das intenções de rotatividade e custos de litigância judicial, muitas organizações tomam iniciativas para reduzir a experiência de discriminação de seus empregados. No entanto, as desigualdades nas organizações persistem (Jones, Arena, Nittrouer, Alonso, & Lindsey, 2017).

Uma razão para essa continuada desigualdade pode se originar da tendência dessas iniciativas de diversidade de visar formas explícitas e facilmente reconhecíveis de discriminação e de ignorar discriminações sutis e interpessoais (Jones, Peddie, Gilrane, King, & Gray, 2016).

Casos de discriminação evidente podem ser reprimidos com políticas organizacionais ou jurídicas. As ocorrências sutis e aparentemente benignas de discriminação, até porque ficam muitas vezes disfarçadas, podem ser muito prejudiciais e comprometer o esforço da organização em facilitar um clima de diversidade favorável concorrendo para a ausência de punição (Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta, & Magley, 2013). Em um esforço para identificar os antecedentes da desigualdade entre grupos de funcionários estigmatizados e não-estigmatizados, pesquisadores organizacionais pedem estudos mais detalhados da discriminação sutil. A discriminação sutil pode ser muito deletéria porque é de difícil identificação e avaliação. Os alvos de discriminação sutil podem fazer atribuições (psicológicas) internas e reduzirem a própria autoestima - a causa do problema - “não são eles, sou eu” (Jones et al., 2016).

2.3.1.1.9 Má conduta da empresa

Inúmeras leis proíbem tipos específicos de má conduta corporativa, e os tribunais criminais e civis são meios formais muito utilizados para punir infratores (indivíduos ou empresas). No entanto, muitos atos de má conduta das empresas que podem causar danos à sociedade, não são ilegais ou são impraticáveis de controlar através de procedimentos legais. Pesquisas nesse paradigma de controle social encontraram resultados mistos - as organizações ainda fazem coisas que causam danos a sociedade; e a sociedade ainda permite que as empresas que causam danos sobrevivam e até prosperem - isto sugere que é limitada a capacidade da sociedade de dissuadir a má conduta das empresas (Barnett, 2014).

Os processos seletivos para a substituição de *chief executive officers* (CEO) que tenham sido demitidos por má conduta da empresa têm se concentrado, principalmente, na experiência prévia e nos antecedentes do indicado. São indícios de confiabilidade baseada na competência. Entretanto, o foco na confiabilidade baseada nas capacidades do CEO sucessor atende apenas a um aspecto da restauração da confiança - no caso da competência do CEO demissionário ter sido questionada (Gomulya, Wong, Ormiston, & Boeker, 2017). Diversamente, se o CEO estiver sendo substituído por omissão em prestar contas, prática intencional de atos desonestos, etc., deve ser vista como quebra de confiança baseada em integridade. A discussão leva à questão de como os *stakeholders* avaliam e são influenciados por um conceito tão abstrato

quanto o senso de integridade de um líder durante o processo de seleção. Um sinal surpreendentemente poderoso de integridade que pode ser útil à seleção é a aparência facial do sucessor. As pesquisas sugerem que os *stakeholders* envolvidos na seleção para substituição de CEO por quebra de confiança baseadas na integridade aprovam a nomeação de líderes que transmitem integridade através de sua aparência facial (Gomulya et al, 2017).

2.3.1.1.10 Trapaça no local de trabalho (*cheating*)

Trapaça no local de trabalho é um comportamento (anti)ético que busca criar uma vantagem injusta com aumento de benefícios para o ator. Embora a trapaça seja claramente um comportamento indesejado nas organizações, estas podem, inadvertidamente, aumentar a trapaça como um subproduto de sua busca por alto desempenho (Mitchell, Baer, Ambrose, Folger, & Palmer, 2018). Os empregados têm maior probabilidade de trapacear para evitar uma mudança negativa de status do que para obter uma mudança positiva na organização (Pettit, Doyle, Lount Jr., & To, 2016).

2.3.1.1.11 Comportamento egoísta

Os indivíduos muitas vezes se comportam egoisticamente e de modo (anti)ético porque ambicionam obter certos resultados desejados, como recompensas monetárias e progressão na carreira. Comportamento egoísta é a prática de atos que o indivíduo realiza para beneficiar a si em detrimento de outros. Pesquisas sugerem que a mera razão pela qual os indivíduos se envolvem em comportamentos antiéticos e egoístas é duplamente equivocada: porque os indivíduos afetam potencialmente não só o bem-estar dos outros com seu comportamento antiético e egoísta, mas também não maximizam seu próprio bem-estar do modo duradouro que esperavam (Noval, 2016).

2.3.1.1.12 Inveja

A inveja pode ser definida como sofrimento pela boa sorte de outra pessoa. A inveja é desenfreada no local de trabalho. Pessoas competem por recursos escassos, pelo tempo e atenção das autoridades organizacionais, e por trabalho e promoções preferidos, e há sempre vencedores e perdedores em tais competições. Tais situações disparam o sentimento de inveja nos que são perdedores. A visão dominante dos estudiosos sociais e organizacionais tem sido a de que a inveja é um estado psicológico com negativas consequências individuais, interpessoais e coletivas. Ultimamente, alguns cientistas têm articulado uma visão mais positiva sobre a inveja (a “inveja benigna”, que produz resultados positivos, em contraposição à antiga “inveja

maliciosa”, que produz resultados negativos). Ambas as correntes de estudo incidem em equívoco porque confundem a substância da inveja (o que ela é) com as suas consequências (o que ela faz) (Tai, Narayanan, & McAllister, 2012). Na verdade, a substância da inveja pode e deve ser separada das suas consequências. Esse construto singular é capaz de produzir resultados negativos e positivos para os indivíduos e para as organizações.

A visão tradicional sobre a inveja a associa com negatividade e hostilidade para com os outros e consequências negativas para o próprio invejoso. Para estes estudiosos mais tradicionais, a inveja seria uma desagradável e às vezes dolorosa mistura de sentimentos. Todavia, trabalhos mais recentes sugerem que a inveja pode também levar a resultados positivos. Por exemplo, constatou-se que a inveja prediz um aumento de admiração e uma vontade de aprender com os alvos invejados (Erdil & Müceldili, 2014). O elemento comum à inveja maliciosa e à inveja benigna é o sofrimento (sensação de dor), é uma emoção aversiva e uma fonte de tensão cognitiva que fornece impulso para agir (positiva ou negativamente) (Tai et al, 2012). Os sentimentos de inveja (benigna ou maliciosa) na organização podem conduzir a consequências opostas: se benigna pode aumentar a motivação para melhorar o desempenho organizacional ou, de outro modo, quando maliciosa pode ativar o desejo de causar dano ao outro, podendo diminuir a autoestima e a performance do invejado (Van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2012; Lange, & Crusius, 2015).

2.3.1.1.13 *Schadenfreude*

A palavra *schadenfreude* compreende duas partes léxicas: *schaden* que significa dano e *freude* que significa prazer. Esta palavra do idioma alemão indica alegria contra-normativa e maliciosa. Esta emoção natural pode ser definida como o prazer com o infortúnio dos outros. *Schadenfreude* é uma emoção social que reflete uma orientação emocional incongruente com o alvo, porque a alegria deriva da tristeza, desconforto ou dor do alvo (Dasborough & Harvey, 2017). As organizações podem reduzir as tensões estruturais, interpessoais e intergrupos que originam *schadenfreude*. Primeiramente, para combater a concorrência que gera distorções devem promover a cooperação por meio de visões compartilhadas e incentivos baseados em equipes. Em segundo lugar, como a inveja é associada com *schadenfreude*, as organizações devem encorajar práticas que reduzam a inveja. Os gestores devem estar cientes de que o merecimento é um fator determinante das reações emocionais às comparações ascendentes; isto é, enquanto vantagens não merecidas geram inveja e ressentimento, vantagens merecidas geram respostas benignas (Li, McAllister, Ilies, & Gloor, 2017). *Schadenfreude* como emoção natural pode sobrevir a qualquer pessoa. Até mesmo Immanuel Kant, um estudioso mais conhecido

por seus discursos sobre a justiça deôntica e os direitos individuais a um tratamento justo e cuidadoso, adotou a *schadenfreude* como apropriada em situações particulares: “Se alguém que gosta de incomodar e perturbar as pessoas que amam a paz finalmente consegue uma boa surra por causa de uma de suas provocações, isso certamente é um mal, mas todo mundo aprovaria isso e o consideraria como bom em si mesmo” (Kant, 1788/1889: 130).

2.3.1.1.14 Desonestidade no local de trabalho

Quando uma pessoa se sente psicologicamente próxima de alguém que se envolve em comportamento desonesto, ela se tornará vicariamente ² motivada para justificar as ações dessa pessoa e, portanto, mais propensa a se comportar de modo antiético em situações subsequentes. Sentir-se conectado a outro indivíduo que se envolve em comportamento egoísta ou desonesto leva as pessoas a se comportarem de maneira mais egoísta e menos ética (Gino & Galinsky, 2012).

Importante ressaltar que a proximidade psicológica pode induzir a comportamentos negativos ou positivos. A proximidade psicológica produz generosidade vicária e egoísmo, dependendo do comportamento da pessoa com a qual o agente se sente psicologicamente conectado (Gino & Galinsky, 2012).

2.3.1.1.15 Incivilidade no local de trabalho

Uma adição relativamente nova ao domínio do comportamento negativo no local de trabalho é a incivilidade no local de trabalho, definida como comportamento desviante de baixa intensidade com uma intenção ambígua de prejudicar o alvo dessa conduta. Exemplos de incivilidade são: falar com os outros demonstrando ar de superioridade, fazer comentários depreciativos ou fazer de conta que não está ouvindo quando o outro estiver falando. Os elementos identificadores da incivilidade no local de trabalho e que ajudam a diferenciá-la de outros comportamentos interpessoais negativos são a baixa intensidade - agressão, violência e *bulliyings* são mais intensos - e a sua intenção ambígua de prejudicar - não se manifesta de modo evidente, claramente perceptível (Schilpzand, De Pater, & Erez, 2016; (Hershcovis, Ogunfowora, Reich, & Christie, 2017).

² O termo vicário, na Psicologia, se refere à aprendizagem que ocorre pela observação dos comportamentos das outras pessoas e das consequências deles decorrentes. O resultado observado no comportamento dos outros pode modificar o comportamento próprio da mesma forma que os resultados obtidos da experiência direta (Bandura, Ross, & Ross, 1963).

A liderança define o tom para toda a organização e os empregados observam os líderes em busca de pistas acerca de quais condutas são aceitáveis. Uma liderança passiva, reticente ou que falhe em exercer completo comando, constitui um fator importante que pode contribuir para disseminar a incivildade no local de trabalho (Harold & Holtz, 2015).

2.3.1.1.16 Agressão no local de trabalho

Significativo corpo de pesquisas (Wood, Braeken, & Niven, 2013; Dupré, Dawe, & Barling, 2014) tem buscado entender porque os perpetradores se engajam em agressão no local de trabalho. Os achados de pesquisa (Hershcovis & Reich, 2013) indicam que perpetradores tendem a relatar baixos índices de auto-avaliação interna e de autoestima baseada na organização. Também tendem a apresentar alto grau de narcisismo, traços de ansiedade, de raiva e são mais propensos a exibir orientação de dominância social. Têm um estilo de atribuição hostil e endossam atitudes mais positivas em relação à vingança, se comparados com os não perpetradores. Em suma, possuem uma gama de predisposições negativas (Hershcovis & Reich, 2013).

A agressividade nas organizações prestadoras de serviço faz parte da vida cotidiana dos trabalhadores, os quais estão sujeitos a diversas formas de agressão originadas dos *stakeholders*. É um fenômeno alarmante que prejudica os empregados e causa danos à própria organização. O serviço público, principalmente nos órgãos de serviço social, os empregados estão especialmente expostos à agressividade do *stakeholders*. Os *stakeholders* são expostos à dinâmica organizacional tanto quanto à cultura e clima. Nas organizações em que são tolerados modelos e incentivos de comportamentos agressivos os *stakeholders* se encorajam a adotar comportamentos agressivos entendendo-os como aceitáveis. O resultado, mesmo não buscado, leva a uma situação em que a organização e o ambiente de serviço servem como antecedentes que desencadeiam o comportamento agressivo dos *stakeholders* em relação aos funcionários provedores de serviços dotados de boa vontade (Enosh, Tzafrir, & Gur, 2013; Dupré et al, 2014).

2.3.1.1.17 Violência psicológica

A exposição à violência psicológica é avaliada como estressante pelo indivíduo a ela exposto e resulta em tensão quando os empregados vitimados lutam para entender e lidar com a situação. Violência psicológica se refere a qualquer forma não física de agressão, intimidação, conduta desrespeitosa ou comportamento ofensivo interpessoal que seja de natureza psicológica e que tenha a possibilidade de acarretar consequências psicológicas e comportamentais negativas para o alvo (Rasmussen, Hogh, & Andersen, 2013). Segundo Courcy, Morin, e

Madore (2016), os pesquisadores têm se utilizado de vários rótulos para descrever o fenômeno, tais como abuso emocional, agressão psicológica, maltrato verbal, enfraquecimento social, ostracismo, disseminação de boatos, etc. Estas definições se sobrepõem a definições de *bullying* e de assédio (moral ou psicológico) em que a exposição à violência se estende por um longo período de tempo.

2.3.1.1.18 *Bullying* no local de trabalho

Bullying no local de trabalho, às vezes também chamado de abuso emocional no local de trabalho, é uma das espécies de violência psicológica a que estão sujeitos os integrantes das organizações. Os estudos sobre *bullying* no trabalho o enquadram ora como fenômeno individual, ora como fenômeno diádico (quando se concentram em descrever as características do valentão e do alvo enquanto examinam a prevalência e efeitos do processo de *bullying*, mas deixam inexplorada a sua natureza organizacional e social. Pesquisas indicam que os alvos de *bullying* se esforçam por comunicar a seriedade das experiências vividas para superiores e colegas, os quais percebem o *bullying* como um problema infantil e bobo (Leon-Perez, Notelaers, Arenas, Munduate, & Medina, 2014; Sumner, Scarduzio, & Daggett, 2016).

2.3.1.1.19 Assédio moral

Assédio moral é um tipo de violência psicológica que ocorre no local de trabalho e é classificada como violência comunitária, subgrupo da violência interpessoal. O conceito de assédio moral no trabalho foi apresentado pela primeira vez por Leymann (1990), que definiu dois critérios para que a violência psicológica se caracterize como assédio moral: (a) ela deve ser frequente (ao menos uma vez por semana; (b) deve ocorrer por um longo período de tempo (com ao menos seis meses de duração). O assédio moral afeta a saúde mental e o senso de bem-estar do alvo e isso tem impacto negativo sobre a organização onde isso acontece. O processo de assédio moral costuma se iniciar com ataques à honra, honestidade, confiabilidade e habilidade profissional de um empregado. As vítimas são expostas a atitudes e comportamentos que podem ser causa de violência psicológica (Branch, Ramsay, & Barker, 2013; Picakciefe, Acar, Colak, & Kilic, 2017).

2.3.1.1.20 Assédio religioso

O assédio religioso no local de trabalho inclui condutas físicas, verbais e emocionais indesejadas; um ambiente de trabalho hostil e ofensivo; comportamentos excludentes com base na religião de alguém; constrangimento a participação (ou não participação) religiosa como

condição do emprego. Pode ser direcionado especificamente para determinada religião. E pode se manifestar sob a forma de difamação, insultos, piadas, provocações corporais ou recusa total de trabalhar com um colega de determinado grupo religioso. Pode se manifestar também de forma velada, tornando o ambiente hostil e ofensivo, onde o abuso verbal não é direcionado a alguém, mas ainda assim pode ferir suscetibilidades individuais (Ghumman, Ryan, & Park, 2016).

Ainda segundo os autores acima citados, o assédio religioso no local de trabalho difere de outras formas de assédio de várias maneiras. 1) Grupos estigmatizados pelo gênero, raça ou orientação sexual são geralmente percebidos como menos controláveis e estáticos, enquanto a religião é vista como mais controlável e variável, dado que os indivíduos podem optar por não praticar a sua fé ou ainda podem trocar de confissão com o tempo. Dessa forma podem ser vistos como mais responsáveis por sua religião (escolha) e ficam sujeitos a maior estigmatização; 2). Diferente de gênero e raça, mas similar a orientação sexual, religião pode usualmente ser uma característica invisível em que alguém decide não revelar a sua crença religiosa. Quando revelado um estigma escondido pode levar a discriminação, ostracismo e assédio. Embora a ocultação não previna o assédio genérico, de comentários não dirigidos individualmente no local de trabalho, mas que mesmo assim podem ferir. 3) A religião pode ser vista como mais disruptiva em comparação com outros grupos estigmatizados, dado que os empregadores podem precisar fazer acomodações religiosas para alguns funcionários. Essas acomodações podem ser vistas por alguns como uma redução da própria carga de trabalho (por exemplo, os empregados do restaurante interno, se houver, podem ser impedidos de preparar carne de porco ou servir álcool devido às atividades religiosas) ou realocações de recursos (salas de oração). 4). Finalmente, religião pode ser vista como potencialmente mais ameaçadora do que gênero e raça. Não só existem vários grupos religiosos associados a perigosos estereótipos (e. g., terroristas islâmicos) como as próprias religiões representam uma variedade de sistemas de crenças que podem ser um desafio para aqueles indivíduos que tenham diferentes visões de mundo e modos de vida relacionados com diferentes sistemas de fé (Ghumman et al., 2016).

2.3.1.2 Comportamentos éticos de rotina

Para os fins desta dissertação, comportamentos éticos de rotina são os que se alinham aos padrões morais mínimos da sociedade (e.g., honestidade, respeito ao próximo). São os comportamentos éticos mais comuns, todavia são os menos estudados. Talvez porque representem o padrão moral médio da sociedade, os estudiosos organizacionais não demonstram muito interesse em se debruçarem sobre eles.

A teoria do papel ajuda a explicar os mecanismos primários por meio dos quais a modelagem dos comportamentos é incorporada em repertórios comportamentais subordinados aos contextos organizacionais. A ética do papel representa o grau em que os membros da organização consideram agir eticamente como parte dos requisitos das funções que ocupam nas organizações (Paterson & Huang, 2018).

Em variados contextos organizacionais, os membros da organização são convidados a assumir conjuntos de comportamentos padronizados ou papéis ao ingressar em uma organização. Estes papéis são distintos dos comportamentos que eles naturalmente assumem em outros contextos. Embora não discutidos com a mesma frequência que as expectativas sociais relacionadas a determinado papel, os papéis muitas vezes envolvem expectativas morais. Este ponto é amplamente aceito, mas ainda há um debate acerca de como exatamente o componente ético de um papel de um cargo deve ser caracterizado. Se o papel moral é diferente daquele do cargo e pode ser divorciado dele inteiramente ou se as funções de trabalho devem ser vistas como contendo expectativas éticas variadas que fazem parte do papel geral das obrigações (Paterson & Huang, 2018).

Um fator muito importante para os comportamentos éticos de rotina é o clima ético (que não se confunde com o clima de serviço). O clima ético enfatiza os padrões morais da sociedade e reflete a percepção compartilhada dos empregados de um ambiente organizacional que os orienta a serem honrados, justos e virtuosos na busca das metas da organização (Jiang, Hu, Hong, Liao, & Liu, 2016).

A teoria de aprendizagem social (SLT – *social learning theory*) enfatiza que as pessoas podem aprender como se comportar em determinadas situações pela simples observação dos outros (Bauman; Tost, & Ong, 2016). Esta teoria pressupõe que os líderes éticos demonstram características pessoais específicas que os tornam modelos atrativos e confiáveis, possibilitando que influenciem a percepção dos liderados sobre liderança ética e comportamento éticos. A SLT sugere que a modelagem ética de papéis é um importante antecedente de liderança ética (Ko, et al, 2018).

Em sentido contrário à SLT, um conjunto crescente de pesquisas tem reformulado o comportamento ético como fortemente influenciado por fatores intuitivos e emocionais. Por exemplo, a teoria de modelos relacionais (Fiske, 1992; Vodosek, 2015) sustenta que quatro modelos cognitivos centrais caracterizam como as pessoas pensam e avaliam relacionamentos: compartilhamento comunal (ênfatisa tratamento equivalente para todos os membros do grupo

como uma mesma categoria); adequação da igualdade (ênfatisa que as pessoas acompanhem os desequilíbrios entre si, i. e., realça o equilíbrio nos relacionamentos); precificação de mercado (orienta as pessoas para a proporcionalidade, para valores proporcionais); e hierarquia de autoridade (orienta para a ordenação hierárquica, i. e., as pessoas ocupam as suas posições em uma ordem linear de hierarquia). Essa nova abordagem abre portas para reconsiderar o conteúdo substantivo das respostas automáticas e intuitivas dos indivíduos em relação à ética. Aponta que as pessoas atuam além das preocupações com justiça e bem-estar (que tem sido o motor das pesquisas científicas sociais sobre a ética) e exteriorizam o que se convencionou chamar de valores universais, que servem de fundamento para o estudo de um conjunto de moralidades intuitivas fundamentais. A moralidade intuitiva por sua vez orienta os comportamentos éticos rotineiros (Weaver, Reynolds, & Brown, 2014).

2.3.1.3 Comportamentos éticos extraordinários - além da moral mínima da sociedade.

Comportamentos éticos extraordinários são os que vão além das exigências mínimas de moral da sociedade (e.g., praticar caridade, denunciar malfeitos testemunhados). A percepção de justiça de procedimentos exerce forte influência sobre os integrantes da organização, o que os induz à prática de comportamentos extraordinários, comportamentos pró-sociais, ou comportamentos de cidadania. Quando estes comportamentos são orientados em prol do grupo ou da organização, se enquadram como comportamentos organizacionais, os assim denominados, comportamentos de cidadania organizacional que também são comportamentos éticos organizacionais, extraordinários (Brebels et al, 2014).

Estes comportamentos organizacionais são denominados comportamentos extra-papel. O conceito de comportamento extra-papel se relaciona com a noção de cidadania organizacional porque se trata de comportamento individual, voluntário, não reconhecido pelo sistema formal de recompensas da organização, entretanto promove o eficiente e efetivo funcionamento da organização. Para esta categoria de comportamentos, Organ (1988) cunhou o termo comportamento de cidadania organizacional (CCO) (Bergeron, Shipp, Rosen, & Furst, 2013). Doravante este será o termo utilizado nesta dissertação para nomear os comportamentos éticos organizacionais extraordinários ou extra-papel.

A crescente importância da ética nas empresas está levando a estabelecer ou reforçar padrões éticos para suas atividades cotidianas. Como os funcionários são os atores que se envolvem na ética corporativa e geram desempenho organizacional, seu papel não deve ser

negligenciado na contabilização da relação entre a ética corporativa e o desempenho da empresa (Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013).

Desde o seu surgimento na literatura, nos anos 80 do século passado, o interesse em CCO cresceu dramaticamente. Em trabalho organizado por Podsakoff e colaboradores (2014) foi registrado que foram encontrados mais de 2.100 artigos sobre CCO e que mais da metade desses trabalhos haviam sido publicados nos quatro anos imediatamente anteriores ao estudo (Institute for Scientific Information, 2013, *apud* Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014).

Os autores citados no parágrafo antecedente elaboraram uma classificação dos diversos tipos de CCO, divididos em duas dimensões primárias baseadas em quem seja o beneficiário do comportamento: CCO-O, quando o beneficiário seja a organização como um todo (e. g., o empregado avisa antecipadamente quando não consegue ir trabalhar [lealdade], adere às regras informais criadas para manter a ordem [boa vontade]); CCO-I, quando o beneficiário imediato são indivíduos específicos e indiretamente através deste comportamento beneficia a organização (e. g., ajuda outros empregados que estiveram ausentes [ajuda interpessoal], demonstra interesse pessoal por outros funcionários [cortesia]).

E completaram a taxonomia dos CCO distinguindo-os entre CCO-A, orientados para afiliação e CCO-D orientados para desafios. Os CCO-A são interpessoais e cooperativos por natureza e tendem a manter ou fortalecer relacionamentos com outras pessoas. Os comportamentos mais vezes associados aos CCO-A são comportamento de ajuda, geralmente definido como - ajudar voluntariamente os outros com problemas relacionados ao trabalho (ou prevenindo-os). O comportamento de ajuda é composto de altruísmo, cortesia, pacifismo, animador de grupo, facilitação interpessoal e outras formas de CCO-I. De forma diversa, os CCO-D são aqueles que desafiam o *status quo*, i. e., questionam a inércia da/na organização em benefício dela mesma. As dimensões mais vezes associada com CCO-D são o comportamento de voz do empregado que é definido como - comportamento com caráter convocatório, que enfatiza o anúncio de desafios construtivos para melhorar em vez de meramente criticar. É fazer sugestões de inovação por mudanças e recomendar modificações nos padrões procedimentais, ainda que haja discordância por parte de outros. Em outras palavras, o comportamento de cidadania organizacional, de voz do empregado, desafia o *status quo* e tenta promover mudanças positivas na organização (Podsakoff, et al., 2014). A mencionada classificação se encontra na Tabela 4.

Tabela 4. Sumário de tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

	CCO-A orientado para afiliação	CCO-D orientado aos desafios	Sem orientação	
Indivíduos específicos	CCO-I			
		Ajuda interpessoal		
		Altruísmo		
		Altruísmo em relação aos colegas		
		Cortesia		
		Pacifismo		
		Animador de grupo		
		Facilitação interpessoal		
	Harmonia interpessoal			
Organização como um todo	CCO-O			
		Lealdade organizacional	Voz	Conscienciosidade
		Motivador leal	Críticas construtivas	Iniciativa individual
		Endosso, suporte e defesa da organização	Virtude cívica (referente a voz)	Indústria pessoal
		Disseminação de boa vontade	Dissidência baseada em princípios	Dedicação
		Promoção da imagem da empresa	Advogar participação	Tarefas voluntárias
		Esportividade	Participação organizacional	Autodesenvolvimento
		<i>Compliance</i>	Emissão de vendas	Auto treinamento
		Obediência organizacional	Assunção de responsabilidades	Desenvolvimento da carreira
		Proteção dos recursos da empresa		Inovação individual
	Conformidade com as regras e procedimentos da empresa			
	Virtude cívica (participação em reuniões e outras atividades que não são necessárias e leitura e acompanhamento dos anúncios da empresa)			

Adaptado de Podsakoff, et al., 2014.

Na Tabela 4, acima foi mostrado que um grupo de CCO é, ao mesmo tempo, orientado para a afiliação e voltado para beneficiar indivíduos específicos na organização (ex: ajuda, altruísmo, cortesia, pacifismo e animador de grupo) e outro grupo de comportamentos de cidadania são orientados para desafios e buscam beneficiar a organização como um todo (ex: voz, sugestões construtivas e dissidência baseada em princípios). No estudo original que inspirou a construção da Tabela 4 não foram encontrados comportamentos que sejam orientados para desafios (CCO-D) e que beneficiem indivíduos específicos (CCO-I) na organização, embora se possa imaginar que comportamentos como voz possam ser CCO-D enquanto busque beneficiar determinado indivíduo (CCO-I). Outro exemplo poderia ser o comportamento de críticas construtivas que poderia ser dirigido em benefício da carreira de um particular empregado e pode ser visto como orientado para desafios e em benefício de indivíduo, em vez

da organização como um todo. Por fim, a Tabela 4 também mostra um grupo de CCO que são voltados para beneficiar a organização como um todo, mas não têm natureza interpessoal e cooperativa nem desafiam o *status quo* (ex: conscienciosidade, dedicação e autodesenvolvimento).

Nesta Seção foram apresentados conceitos e exemplos de comportamentos (anti)éticos organizacionais. A seguir analisaremos a variável identificação organizacional por imitação.

2.3.2 Identificação organizacional (por imitação)

A identificação organizacional (IO) é definida como uma percebida unidade com e sentimentos de pertencimento para com (uma organização). Esse construto se fundamenta na teoria da identidade social, a qual sustenta que as pessoas tendem a se categorizar e a outras em grupos sociais para desenvolver um autoconceito positivo, identificando-se com grupos que melhoram sua autoestima. A conformidade da organização com as normas sociais é um provável fator de melhoria da autoestima (Shen & Benson, 2016).

A identificação organizacional é uma forma de identificação social que cria um vínculo cognitivo e emocional entre os stakeholders e a organização. Reflete como os stakeholders incorporam características organizacionais centrais, distintas e duradouras em sua auto definição (Zavyalova, Pfarrer, Reger, & Hubbard, 2016).

A IO se manifesta na medida em que um indivíduo inclui a identidade de uma organização em sua própria identidade e até que ponto isso é importante para sua autodefinição. Atribuir valor à associação organizacional é essencial para a identificação. A IO baseia-se em um processo de comparação social onde os membros da organização comparam sua própria identidade com a da organização e outras categorias disponíveis (Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018).

Duas comparações são feitas quando os funcionários avaliam o valor da associação organizacional para fins de identificação. A primeira comparação avalia como a própria identidade de um funcionário se compara à identidade atual da organização (a "comparação de identidade própria versus organizacional"); o funcionário pergunta: "Posso ser verdadeiro comigo mesmo dentro dessa organização? Em caso afirmativo, a organização permite o cumprimento do motivo de auto continuidade de um funcionário, denominado como identificação subjacente (Cornwell et al, 2018).

A segunda comparação avalia como a identidade atual de uma organização se compara à sua identidade esperada (a “comparação de identidade organizacional atual versus esperada”), essencialmente aferindo o grau em que uma organização está agindo de acordo com “crenças orientadas para o futuro sobre o que é desejável”. Em outras palavras, o funcionário pergunta: "Estamos cumprindo as expectativas sobre quem deveríamos ser?" Em caso afirmativo, a organização permite o cumprimento do motivo de autoestima do empregado, novamente ocorre a identificação subjacente, porque o funcionário se sente "digno" e bom "quando ele vê atributos de identidade que ele valoriza como sendo confirmados pelo comportamento real de sua empresa (Cornwell et al, 2018).

Os indivíduos tendem a se definir em parte por meio de afiliações que atendem às suas necessidades. Dentre estas, a necessidade de respeito é vital para as experiências de trabalho dos empregados. O respeito é particularmente importante quando adquirido no contexto de trabalho porque o emprego se fundamenta em relações de trocas onde as recompensas (tangíveis ou intangíveis) sinalizam o valor de cada contribuição (Blader & Yu, 2017). Ao ajudar a satisfazer a necessidade de pertencimento, o respeito promove a identificação com a organização. Pesquisas indicam claramente que a IO é associada com uma variedade de resultados positivos de CCO para beneficiar tomada de decisões nas organizações. (Rogers & Ashforth, 2017).

A IO é um tipo relevante de identificação social e muitas vezes compreende um componente importante do autoconceito e da identidade de um indivíduo. Vários princípios estão relacionados a essa conceituação. Primeiro, a IO envolve componentes cognitivos (eu sou A; auto definição), valorativos (eu valorizo A; importância) e afetivos (sinto sobre A; afeto) que conjuntamente denotam a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização. Essa característica da IO foi sugerida na teoria do identificador social (Tajfel, 1978, p. 63), que define identidade social como “aquela parte do autoconceito de um indivíduo que deriva de seu conhecimento de pertencer a um grupo social (ou grupos) em conjunto com o valor e o significado emocional associados a essa afiliação ”. Em segundo lugar, a IO é um conceito relacional e comparativo, porque define o indivíduo em relação a indivíduos em outras organizações. Terceiro, a IO é específica da organização e é diferente de outros tipos de identificação social, como identificação ocupacional e identificação sindical, que não são específicas de nenhuma organização. Finalmente, embora as classificações organizacionais tendam a ser de natureza categórica (minha organização versus outras organizações), a intensidade da IO se afere em grau (Wu et al., 2016).

A identificação moral adequa os comportamentos dos funcionários relacionados à moralidade que vão além do que a IO global tradicional pode explicar. Integrando a teoria da personalidade moral (*moral self theory*) com a teoria da identidade social, encontrou-se que o princípio de auto consistência é provavelmente o efeito regulador subjacente da identificação moral em comportamentos (anti)éticos (May, Chang, & Shao, 2015).

Mais recentemente, os pesquisadores começaram a examinar como a liderança influencia o autoconceito dos seguidores e como a justiça organizacional induz a IO (Wang, Yuan, & Wu 2017). Este foco nas fontes interpessoais de IO corrobora a perspectiva do processamento da informação social, abordado por Salancik e Pfeffer's (1978) que percebe as atitudes, comportamentos e crenças dos membros da organização como influenciados pelo contexto social e pelas referências sociais.

De acordo com estudos de Galvin e colaboradores (2015), a visão convencional da identificação organizacional (IO) descreve uma sobreposição centrada na organização entre a identidade do ego e a da organização. Em contraste com essa visão convencional, construiu-se uma teoria para descrever como pode existir um tipo diferente de sobreposição de identidade - uma forma autocentrada de IO à qual foi denominada de IO narcisista, a qual constituiria um lado negro (negativo) da IO. Apesar da ênfase geral na literatura sobre os aspectos benéficos da IO convencional, Galvin et al (2015) descreveram seu potencial lado negro, pelo qual um indivíduo com uma forma extrema de identificação - na qual vê sua identidade como secundária - e absorvido pela identidade da organização pode perder seu próprio senso de identidade e se envolver em comportamentos questionáveis em nome da organização, ou pode sacrificar seu bem-estar pessoal no serviço da organização.

As organizações ocupam lugar destacado na regulação dos conflitos sociais e na fixação de padrões de comportamento porque levam os indivíduos a internalizar normas, valores e símbolos, que geram uma referência de identidade para seus membros (Vieira, 2010). Os indivíduos se esforçam por construir identidades para si próprios, para os outros e para os grupos a que pertencem, sozinhos ou em conjunto. Portanto, o trabalho de afirmação de identidade envolve ligar diariamente micropráticas (comunicações, e-mails, conversações, rotinas informais, etc) com macroprocessos (discursos formais, hierarquias, etc, contratos), através dos quais os múltiplos níveis de interação afetam o orgânico, complexo processo de construção de identidade (Fortin & Oliver, 2016). As pessoas são menos propensas a punir aqueles que imitam comportamentos (anti)éticos cometidos pela alta cúpula das suas organizações. Portanto, os sistemas sociais podem tornar-se menos sensíveis a certas

transgressões ao longo do tempo, o que pode desinibir os outros de atuarem de forma similar (Bauman et al, 2016).

A identificação organizacional se relaciona com os comportamentos organizacionais, pois as organizações têm um amplo repertório de formas culturais, como rituais, símbolos, cerimônias e histórias que codificam e reproduzem padrões organizacionais compartilhados de comportamento e interpretação, em que os rituais, as cerimônias e os relatos objetivam e comunicam a identidade organizacional coletiva aos membros organizacionais (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Esses traços culturais são marcas de identificação que desenvolvem o imaginário e o controle sobre os membros organizacionais, levando-os à imitação destas marcas (Vieira, 2010).

A teoria da identidade social contribuiu com a adição das duas dimensões de identificação organizacional: a identificação organizacional por afinidade e a identificação organizacional por imitação. A identificação organizacional por afinidade ocorre quando alguém se sente atraído por uma determinada organização em razão de avaliar que aquela instituição tem valores e crenças similares às suas próprias crenças e valores. A identificação organizacional por imitação se dá quando um integrante de uma organização se sente parte da mesma por entender que ele é parte daquela organização e do grupo de pessoas que a compõem. A identificação por afinidade se refere a uma organização diferente da que pertença o indivíduo e ele espera que a sua organização, de algum modo se comporte como a instituição com a qual se identifica, enquanto na identificação por imitação, o indivíduo se sente identificado com a própria organização que já integra (Pratt, 1998). E este também foi um dos motivos (critérios) para a escolha do fator identificação por imitação como variável preditora no presente trabalho.

2.3.3 Percepção de justiça organizacional

As definições de justiça distributiva e justiça procedimental são dimensões sob o guarda-chuva conceitual de justiça organizacional, todavia elas são bem distintas uma da outra, pois enquanto a justiça distributiva lida com os fins, com a distribuição equitativa de salários, prêmios e promoções dentro da organização, a justiça de procedimentos trabalha os meios. A justiça procedimental baseia-se em pontos de vista da justiça dos processos pelos quais decisões importantes de recompensa e punição são tomadas, tais como avaliações, promoções, rescisões e assim por diante (Lambert & Hogan, 2013).

A teoria da troca social ao explicar os efeitos da justiça organizacional no local de trabalho enfatiza as trocas recíprocas de recursos ao longo do tempo. No trabalho, as trocas

sociais se manifestam por meio de contribuições de recursos do empregador, como salários, promoções e / ou informações, que os funcionários retribuem por meio de recursos próprios, como esforço, boa vontade e desempenho. Enquanto os empregados acreditarem que os resultados da decisão são equitativos (justiça distributiva), os processos usados para chegar a essas decisões são justos (justiça procedimental) e são tratados com respeito (justiça interacional), as trocas serão de alta qualidade e a reciprocidade continuará (Rubenstein, Allen, & Bosco, 2017).

Ao publicar uma teoria da justiça, Rawls (1971) fez uma abordagem social de justiça, entendida como estrutura básica da sociedade e apresentou uma noção de organização institucional. A partir de então, o conceito de justiça passou a ser estudado mais intensivamente por outras disciplinas. A justiça organizacional é consequência das trocas sociais e contratuais no contexto de trabalho e se averigua por meio das percepções. O interessado julga o tratamento recebido como mais ou menos justo segundo as expectativas e informações que apreende no ambiente organizacional. Trata-se, portanto, de um construto subjetivo, processado no íntimo do indivíduo, a partir de suas histórias de vida, expectativas e visão de mundo que carregue consigo (Ribeiro & Bastos, 2010).

Justiça organizacional é um construto que define se os integrantes da organização percebem quando são tratados de forma justa no local de trabalho e como a sua percepção influencia outras variáveis relacionadas com o trabalho (Tulubas & Celep, 2012). A percepção de justiça organizacional afeta de várias maneiras o comportamento organizacional. Segundo Bye e Sandal (2016), Percepções de justiça organizacional são antecedentes centrais de importantes comportamentos e resultados nas organizações, tais como desempenho de tarefas, satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania e comportamentos contraproducentes no trabalho. A percepção da justiça organizacional é importante para a avaliação de como os funcionários reagem às ameaças de turnover, se aceitam ou não suas tarefas de acordo com as instruções dadas pelos administradores, de sua lealdade à organização, se apresentam ou não comportamentos de cidadania organizacional, e também na definição da satisfação no trabalho (Bayarçelik, & Findikli, 2016).

Justiça organizacional é amplamente considerada na literatura (Moorman, & Byrne, 2013) como tendo três dimensões principais: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interativa – justiça procedimental - se refere à equidade dos procedimentos de avaliação de desempenho e para a tomada de decisões. Mesmo quando os resultados da avaliação são justos, os procedimentos usados para chegar àqueles resultados podem ser injustos; justiça distributiva

- alude à comparação dos índices de esforço/investimento com os resultados obtidos por cada indivíduo para determinar o nível de justiça. Quando os indivíduos percebem falta de equidade, eles modificam os seus esforços; justiça interativa - pode ser definida como a correção na interação interpessoal durante a avaliação de desempenho. Requer cuidadosa comunicação entre avaliadores e avaliados. Durante esta interação, os indivíduos esperam ser tratados respeitosamente. O quanto o avaliador é considerado gentil e respeitoso é um componente de justiça interativa. A justiça interativa tem um componente interpessoal que é promovido pelo tratamento respeitoso e com dignidade e um componente informativo que é verificado por adequados e honestos esclarecimentos (Da Silva Schuster, Da Veiga Dias, & Battistella, 2013).

A percepção de justiça organizacional (em suas dimensões de justiça distributiva e justiça de procedimentos) explica o entendimento do indivíduo e do grupo acerca da retidão de tratamento recebido de uma organização e a sua reação comportamental a estas percepções (Aryee, Budhwar, & Chen, 1993). A inclusão do construto justiça distributiva no campo dos estudos organizacionais retroage à década de 50 do século XX, quando Homans (1958), com base na teoria da equidade de Adams (1963), definiu que uma dada relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada indivíduo da relação (Ribeiro & Bastos, 2010).

A justiça distributiva aborda a distribuição de bens e recursos socialmente valorados e a percebida semelhança no tratamento dado aos indivíduos no contexto de trabalho. Há muitas regras utilizadas para repartir esses bens e recursos, entretanto, duas tem recebido mais atenção: a regra de equidade - em que as pessoas são recompensadas em direta proporção às suas contribuições individuais e; a regra da igualdade - em que todos os membros do grupo recebem a mesma recompensa, não importando as suas contribuições individuais (Goncalo & Kim, 2010).

A justiça procedimental defende que os indivíduos têm desejo de controlar o que acontece com eles. Procedimentos justos são valiosos porque permite aos indivíduos controlar os seus resultados. Os indivíduos têm o desejo de serem valorizados em seu grupo. Procedimentos isentos e corretos indicam que os indivíduos são apreciados (Pichler et al, 2016). Um fator que tem uma influência profunda na exibição de comportamentos de cidadania é a percepção de justiça dos procedimentos usados para chegar a decisões de alocação de resultados (ou seja, justiça procedimental) (Brebels et al, 2014).

O relacionamento com as chefias e a percepção de justiça procedimental são importantes para a observação do modo como os empregados reagem aos procedimentos organizacionais que os afetam. As reações aos procedimentos organizacionais são determinadas pelas percepções dos indivíduos em relação às posições que ocupam no grupo, o que é valorizado por eles, principalmente em relação ao modo como são tratados favoravelmente dentro do grupo pelas chefias (Pichler et al, 2016).

A dimensão de justiça organizacional denominada justiça distributiva se refere à percepção acerca da justa retribuição recebida pelos empregados em função de seu desempenho. Já a dimensão chamada de justiça procedimental se reporta à percepção dos meios utilizados para avaliar esse desempenho (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Estudos relatam (Aryee et al, 2002), que as dimensões de justiça organizacional se relacionam, embora de modos diferentes, com atitudes e comportamentos pertinentes ao trabalho e, também por este motivo, foram escolhidas estas duas dimensões para testar, no presente estudo, em que grau as percepções de justiça distributiva e de justiça procedimental influenciam os comportamentos éticos organizacionais dos AU, PFN e SvAGU.

O referencial teórico apresentado neste capítulo delimitou as variáveis teóricas da pesquisa, especialmente a variável critério - percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais – que engloba a percepção de três tipos de comportamentos organizacionais relacionados, quais sejam: comportamentos antiéticos, comportamentos éticos de rotina e comportamentos éticos extraordinários. O referencial teórico também forneceu subsídios para a definição da metodologia que foi utilizada na pesquisa, bem como suporte teórico para a análise dos resultados. O próximo capítulo traz o Modelo Teórico Hipotetizado. Apresenta, também, as definições constitutivas e operacionais das variáveis utilizadas, bem como as hipóteses de pesquisa.

3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Para melhor compreensão do modelo teórico aqui proposto, são apresentadas nas seções seguintes as definições constitutivas e operacionais das variáveis analisadas, bem como as hipóteses de pesquisa a elas relacionadas, e por fim, o modelo teórico hipotetizado.

3.1 Definições operacionais e constitutivas das variáveis teóricas

Partindo-se das discussões trazidas no Capítulo anterior, especialmente as relacionadas às influências das relações entre: de um lado (como preditoras) as variáveis teóricas percepção de justiça distributiva, percepção de justiça procedimental e identificação organizacional por imitação, acompanhadas das variáveis pessoais (sexo e idade) e das variáveis profissionais (cargo, tempo de serviço e unidade da Federação); do outro lado (como variável critério) percepção de comportamentos éticos organizacionais.

Na Seção seguinte, encontram-se as definições constitutivas e operacionais das referidas variáveis.

3.1.1 Comportamentos éticos organizacionais

- Definição constitutiva: a percepção de comportamentos éticos organizacionais se compõe das crenças do empregado de que a organização possui políticas, regras e normas claras e honestas de gestão e estabelece relações claras e honestas com seus clientes (Gomide Jr. & Fernandes, 2008).

- Definição operacional: a percepção de comportamentos éticos organizacionais se refere ao entendimento que os integrantes da organização detêm acerca dos comportamentos e das decisões éticas e antiéticas no contexto organizacional, especialmente no contexto de trabalho (Treviño et al, 2014).

A variável será mensurada por meio de uma escala do tipo *Likert* que varia de 1 a 10 pontos com afirmativas acerca das decisões e comportamentos (anti)éticos percebidos na organização estudada. O respondente atribuirá valores às suas afirmações variando de 1 para a afirmativa “Discordo totalmente” até 10 para o arranjo “Concordo totalmente”. Embora a escala escolhida seja a que foi construída e validada por Gomide Jr. e Fernandes (2008), a definição operacional adotada para o escopo da presente dissertação será a de Treviño et al, (2014), porque a definição destas autoras é mais abrangente e inclui também os comportamentos antiéticos e os comportamentos extra-papel e será este o conceito adotado para a variável critério neste estudo.

A referida variável é constituída por dois fatores: o primeiro voltado para as decisões concernentes à gestão do sistema e o segundo orientado para as decisões referentes aos *stakeholders*. Vale dizer que os dois fatores foram, no modelo empírico (final) considerados como duas variáveis diferentes.

3.1.2 Identificação organizacional por imitação

- Definição constitutiva: a identificação organizacional se fundamenta na comparação social. Os membros da organização confrontam sua própria identidade com a da organização e outras categorias disponíveis e tornam isto importante para a sua autodefinição (Cornwell et al, 2018).

- Definição operacional: é a incorporação consciente, pelo indivíduo, das crenças e valores da organização, tornando-os autorreferentes ou auto definidores, ou seja o *stakeholder* compreende a si como idêntico à organização e como sendo parte dela. Percebe os valores, as metas, os interesses de outros colaboradores e as características da própria organização, internalizando-os em sua identidade (Oliveira, 2008)

Esta variável será mensurada no presente trabalho por meio da escala, tipo *Likert*, validada por Oliveira (2008) e com intervalo de pontuação oscilando de 1 “Discordo totalmente até 10 “Concordo totalmente”.

3.1.3 Percepção de justiça distributiva

- Definição constitutiva: a percepção de justiça distributiva ocorre quando as pessoas formam juízos de justiça comparando seus resultados com os de outros, produzindo o que se denomina de comparações sociais (Cropanzano, Ambrose, Greenberg., & Cropanzano, 2001). A justiça distributiva abrange a adequação dos resultados. Os resultados ocorrem em três categorias diferentes: equidade, igualdade e necessidade. Recompensar o pessoal com base em suas contribuições específicas envolve justiça de equidade. Fornecer a cada trabalhador mais ou menos a mesma remuneração implica igualdade de justiça. Fornecer benefícios com base nos requisitos pessoais de um funcionário inclui a necessidade de ser justo (Bellows, 2017).

- Definição operacional: a justiça distributiva percebida é constituída pelas crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho (Gomide Jr., & Siqueira, 2008).

Esta variável será mensurada no presente trabalho por meio da escala, tipo *Likert*, validada por Gomide Jr. e Siqueira (2008) e com intervalo de pontuação oscilando de 1 “Discordo totalmente até 10 “Concordo totalmente”.

3.1.4 Percepção de justiça de procedimentos

- Definição constitutiva: justiça de procedimentos se constitui em uma série de etapas sequenciais utilizadas para nortear os julgamentos e os comportamentos de alocação de recursos. À medida que os indivíduos participam desses procedimentos, eles formam opiniões sobre a equidade dos mesmos. Então, justiça procedimental pode ser definida como a justiça dos meios pelos quais uma decisão de alocação de recursos é tomada (Van Dijke et al, 2018).

- Definição operacional: a justiça procedimental percebida é constituída pelas crenças do empregado sobre quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de alocação de recursos na organização que os emprega (Gomide Jr., & Siqueira, 2008).

Esta variável será mensurada no presente trabalho por meio da escala, tipo *Likert*, validada por Gomide Jr. e Siqueira (2008) e com intervalo de pontuação oscilando de 1 “Discordo totalmente até 10 “Concordo totalmente”.

3.1.5 Resumo das definições operacionais das variáveis

O presente trabalho tem como escopo a mensuração da influência e impactos sobre a variável-critério percepção de comportamentos éticos organizacionais exercidos pelas variáveis antecedentes. Para o alcance dessa finalidade serão aproveitadas as definições operacionais constantes da Tabela 5:

Tabela 5. Resumo das definições operacionais das variáveis

Variáveis pessoais e profissionais (características da amostra)	Informações sócio demográficas dos participantes (sexo, idade, unidade da Federação de lotação (agrupados por região geográfica) e tempo de serviço na AGU).
Percepção de comportamentos éticos organizacionais	O entendimento que os integrantes da organização detêm acerca dos comportamentos e das decisões éticas e antiéticas no contexto organizacional, especialmente no contexto de trabalho (Treviño et al, 2014)
Identificação organizacional por imitação	O indivíduo percebe os valores, as metas, os interesses de outros colaboradores e as características da própria organização, internalizando-os em sua identidade (similaridade e lealdade) -Áurea F. de Oliveira <i>in</i> Siqueira et al, 2008.

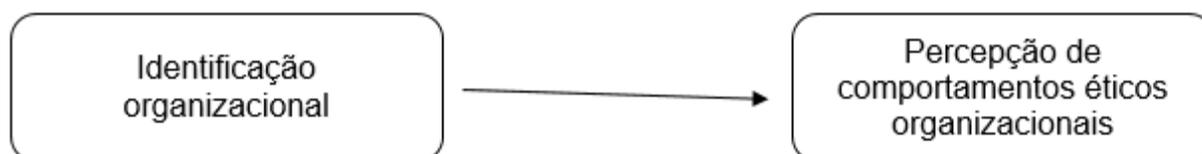
Percepção de justiça distributiva	Crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos de trabalho (Gomide Jr. e Siqueira, 2008).
Percepção de justiça de procedimentos	Crenças do empregado sobre quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de alocação de recursos na organização que os emprega (Gomide Jr. e Siqueira, 2008).

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Hipóteses

Com base no referencial teórico, nos objetivos do presente estudo e nas definições operacionais selecionadas para fundamentar o presente estudo, apresentam-se, a seguir, as hipóteses testadas nesta dissertação.

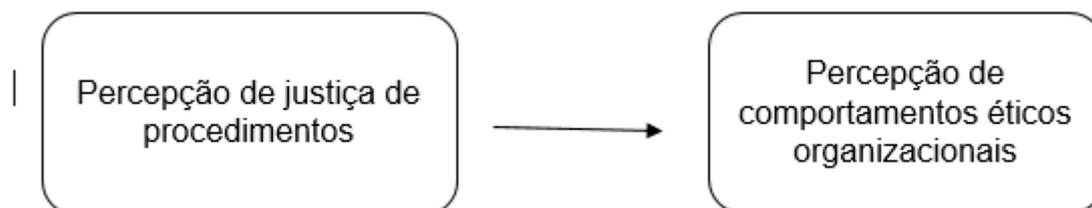
H1 - Integrantes da AGU com identificação organizacional positiva também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes. Isto significa, noutras palavras, que quanto mais identificados com a AGU, mais comportamentos éticos, coadunados com a cultura e valores organizacionais vigentes na AGU, também serão empreendidos.



Embora não tenham sido encontrados trabalhos que mensurem a identificação organizacional como preditora de comportamentos éticos organizacionais, foram encontrados estudos em que a citada variável prediz específicos comportamentos organizacionais (Liu, Zhao, Li, Zhou, & Tian, 2018; Avanzi et al, 2018), os quais pelos critérios utilizados na presente pesquisa podem ser considerados como espécies de comportamentos éticos organizacionais. Segundo Johnson, Morgeson e Hekman (2012), a identificação organizacional é positivamente associada aos comportamentos organizacionais como, por exemplo, orgulho, entusiasmo, alegria, amor, etc., porque quando os indivíduos afirmam “eu sou A e isto é importante para mim”, desejam se sentir positivamente em relação à sua associação, chegando a se sentir orgulhoso de participar até de grupos, eventualmente, estigmatizados.

H2 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça de procedimentos, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes. Isto significa, noutras palavras, que, considerando que está havendo

justiça nos procedimentos (lisura e transparência, com foco na qualidade e na eficiência) adotados na AGU, mais comportamentos éticos, também alinhados às práticas culturais arraigadas, também serão positivamente manifestados.



H3 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça distributiva, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes. Isto significa, noutras palavras, que, considerando que está havendo justiça na distribuição e reconhecimento pelos resultados alcançados (com foco no reconhecimento do mérito por meio de critérios de eficácia claramente delimitados e publicizados) adotados na AGU, mais comportamentos éticos, também alinhados às práticas culturais arraigadas, também serão positivamente manifestados.



Em relação às hipóteses H2 e H3, afirma-se com Rubenstein et al, (2017) que enquanto os indivíduos acreditarem que as decisões produzem resultados justos, advindos de procedimentos justos, tendem a se comportar de forma positiva.

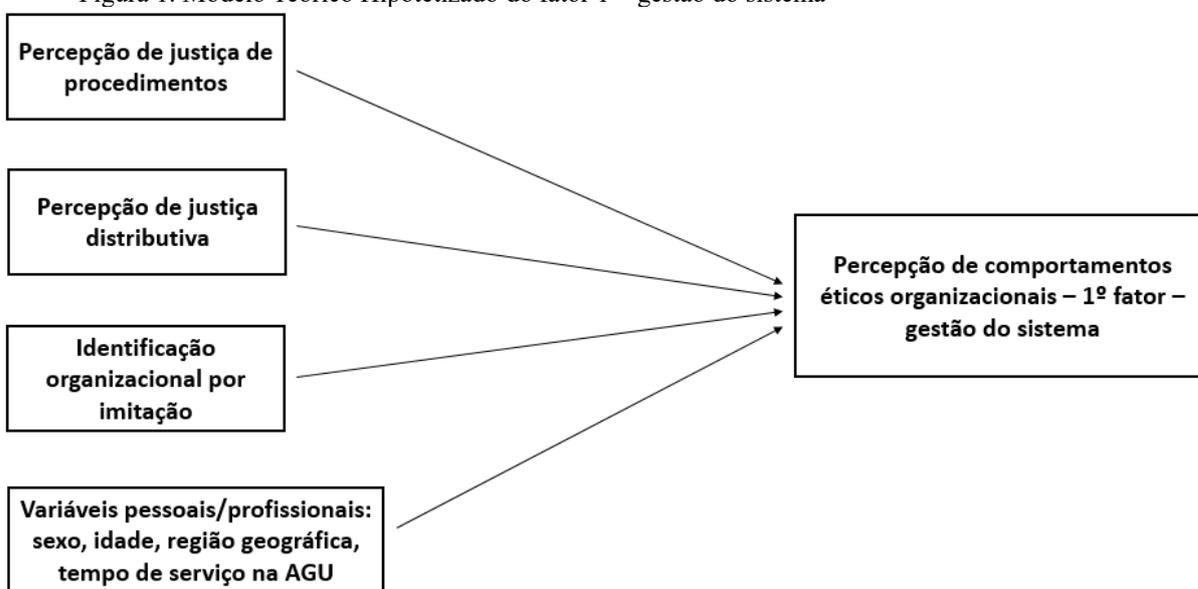
H4 - Características pessoais e profissionais de integrantes da AGU, como tempo de serviço no Órgão e grau de escolaridade, influenciarão, estatisticamente, a percepção dos comportamentos éticos organizacionais vigentes. Por se tratar de uma pesquisa com caráter exploratório, esta hipótese foi concebida de forma mais genérica, assumindo que aspectos relacionados à vida pessoal e profissional dos pesquisados poderá influenciar a sua percepção sobre comportamentos éticos organizacionais.



Em face das hipóteses acima apresentadas, a premissa teórica que fundamenta esta pesquisa pode ser resumida da seguinte forma: os indivíduos, de acordo com a respectiva idade, sexo e tempo de serviço, que tiverem identificação organizacional e percepção de justiça procedimental e distributiva positivas, terão também positiva percepção de comportamentos organizacionais.

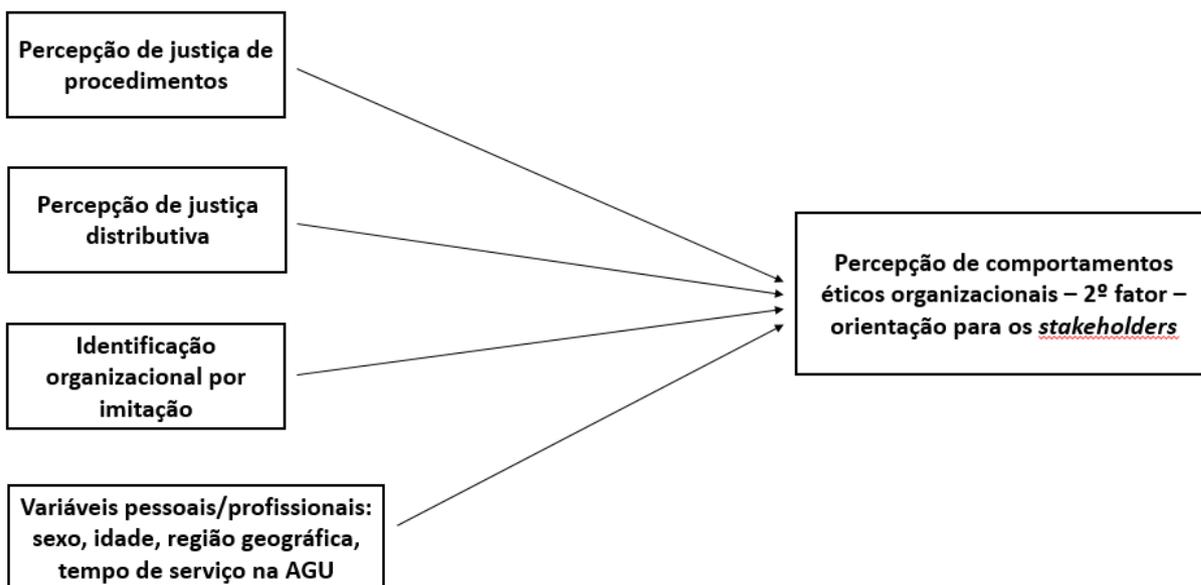
Pictoricamente, as hipóteses apresentadas são representadas pelo modelo teórico hipotetizado apresentado a seguir. As relações demonstradas no modelo são lineares (podem ser representadas por meio de retas e variam apenas em um dos dois sentidos: positivo ou negativo). Em outras palavras, a relação entre as variáveis preditoras e a variável critério serão apenas positivas ou apenas negativas. O modelo embora apresente variáveis de classificações diferentes (e. g. teóricas, pessoais e profissionais), não estabelece níveis hierárquicos entre elas. O modelo está representado pelas Figuras 1 e 2, abaixo:

Figura 1. Modelo Teórico Hipotetizado do fator 1 – gestão do sistema



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 2. Modelo Teórico Hipotetizado do fator 2 – orientação para os *stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor

Neste capítulo foi apresentado o Modelo Teórico Hipotetizado da dissertação. bNo capítulo a seguir, encontram-se demonstrados os métodos e técnicas estatísticas utilizados na presente pesquisa.

4 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, o tipo de pesquisa delineada e sua descrição geral, assim como informações sobre a organização, objeto de estudo, instrumento e procedimentos que serão utilizados para coleta e análise dos dados. A definição da metodologia adotada tem como esteio a literatura constante no referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

4.1 Categorização da pesquisa

O estudo pode ser classificado como de abordagem mista (Dal-Farra & Lopes, 2013), porque se desenvolveu em duas fases distintas: a primeira fase de validação semântica dos instrumentos de mensuração e na segunda fase foi feito o levantamento de dados primários por meio da aplicação de questionário respondido pela amostra.

O delineamento adotado pode ser classificado como exploratório/descritivo, em face de não existirem estudos no campo de administração pública para testar a influência das variáveis antecedentes PJD, PJP e IO por imitação sobre a variável critério PCEO, sendo também um estudo descritivo. Também pode ser classificado como explicativo (Sampieri, Collado, & Lúcio, 2007), dado que se valeu de relações estatísticas para verificar os eventuais impactos das variáveis antecedentes PJD, PJP e IO por imitação sobre a variável consequente PCEO, com a mensuração do grau dessas relações e a realização de inferências acerca do resultado que os dados demonstraram. O estudo foi feito em um espaço de tempo delimitado e buscou registrar percepções concretizadas no exato instante em que os participantes responderam aos questionários, podendo, portanto, sob esse aspecto temporal, ser classificada como transversal. Não foram encontrados na literatura científica, até o momento pesquisada, por meio dos critérios adotados, relatos empíricos de trabalhos que tenham estudado relações preditivas entre as percepções de justiça distributiva, justiça de procedimentos e identificação organizacional e os comportamentos éticos organizacionais. Dessa forma, o estudo pretendido terá delineamento exploratório.

4.2 Descrição da organização e perfil da amostra

Para a realização do presente estudo, escolheu-se por conveniência como local de pesquisa a AGU. A AGU é uma instituição integrante da administração direta do Governo Federal e é composta de 1.786 Advogados da União, 3.875 Procuradores Federais e 1.428 servidores administrativos do Quadro da AGU (*site* da AGU/Diretoria de Gestão de Pessoas e

Desenvolvimento Institucional, 2018) além disso conta com 2.143 Procuradores da Fazenda Nacional (*site* da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, 2018). O quantitativo das carreiras participantes da pesquisa encontra-se resumido na Tabela 6

Tabela 6 - Quantitativos de Advogados da União e de Procuradores da Fazenda Nacional.

PÚBLICO ALVO	ADVOGADOS DA UNIÃO	PROCURADORES DA FAZENDA NACIONAL	SERVIDORES ADMINISTRATIVOS	TOTAL
TOTAL GERAL	1.786	2.143	1.428	5.357

Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura regimental da Advocacia-Geral da União, aprovada através do Decreto nº 7.392, de 2010, dispôs como atribuição da Corregedoria-Geral da Advocacia da União (CGAU) (art. 19, X): “propor ao Advogado-Geral da União medidas que visem a inibir, a reprimir e a diminuir a prática de faltas ou irregularidades no âmbito da instituição”.

A (CGAU), órgão de direção superior da estrutura de governança da AGU, é o principal órgão responsável pela gestão da ética/disciplina no âmbito da instituição, o que inclui as carreiras de AU e PFN, tendo legalmente (Lei Complementar nº 73, de 1993, art. 5º) as atribuições de “fiscalizar as atividades funcionais dos Membros da Advocacia-Geral da União”, “apreciar as representações relativas à atuação dos Membros...” e “instaurar (...) sindicâncias e processos administrativos contra os Membros...”.

Em 2007 foi criada a Ouvidoria-Geral da AGU (Ouvidoria) através do Ato Regimental AGU nº 3, 2007, como instrumento de gestão e participação popular que recebe denúncias dos públicos interno e externo, o que auxilia na realização de controle interno e controle social.

Em 2013, por meio da Portaria AGU nº 222, foi criada a Comissão de Ética da Advocacia-Geral da União (CEAGU) e seus órgãos vinculados. Todavia, a criação da CEAGU não teve o condão de retirar competências da CGAU em relação à gestão da ética/disciplina. A citada portaria, ao tratar das competências da Comissão, estabelece no art. 1º, §1º, que “sempre que a CEAGU tomar ciência de fatos que possam caracterizar a ocorrência de infração disciplinar dará ciência, em dez dias à Corregedoria-Geral...” e no § 3º do mesmo artigo encontra-se disposto que a CEAGU receberá da Corregedoria-Geral da Advocacia da União os processos em que, depois de apurada inócorrência de infração disciplinar, mesmo assim ainda possa restar configurado algum desvio ético não punível disciplinarmente.

Assim, a CGAU, a Ouvidoria e a CEAGU são os principais órgãos que auxiliam o Advogado-Geral da União a realizar a gestão da ética/disciplina no âmbito da AGU,

notadamente através das seguintes práticas, realizadas de acordo com as atribuições de cada órgão: fiscalização das atribuições funcionais dos membros da instituição, correição nos órgãos jurídicos da AGU para verificação da regularidade e eficácia dos serviços jurídicos, recebimento e apreciação de representações e denúncias relativas à atuação dos membros, proposição de medidas, sugestão de providências necessárias ao aprimoramento institucional, instauração de sindicâncias e processos administrativos disciplinares.

Os integrantes das diversas carreiras da AGU têm lotação pulverizada em todo o território nacional, com representações em todas as capitais dos Estados da Federação e com muitas unidades seccionais nos municípios mais importantes de cada Estado. Em face disto, foi escolhido como método de abordagem do público alvo a mensagem via e-mail, que continha o *link* para acesso aos questionários disponibilizados no *site* do provedor Google, no aplicativo Google Forms.

Escolheu-se, por acessibilidade, realizar a pesquisa apenas com os detentores dos cargos de AU, PFN e SvAGU, em face da pesquisa não possuir patrocínio (foi realizada totalmente às expensas do autor), por se tratar de mestrado profissional, em que a pesquisa foi realizada sem que o pesquisador fosse dispensado das suas atividades laborais cotidianas e em razão destas três carreiras serem todas da administração direta, o que possibilitou maior facilidade de acesso às listas de e-mails. Além disso, o quantitativo de cada uma desta três carreiras se aproxima do quantitativo médio de todas as carreiras da AGU.

Com a autorização da organização, a qual disponibilizou o acesso à lista de e-mails institucionais, foram expedidos os convites para a participação como respondente da pesquisa. Atenderam ao chamamento 173 AU, 98 PFN e 146 SvAGU, o que totaliza uma amostra de 417 casos. É importante coletar dados suficientes para se obter um modelo de regressão confiável. Grandes amostras facilitam o pressuposto de que os dados são de uma amostra normalmente distribuída (Fields, 2013).

4.3 Descrição dos instrumentos de pesquisa

Na elaboração do questionário aplicado na pesquisa foram utilizados quatro instrumentos, correspondentes às quatro variáveis teóricas em estudo: “escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais (EPCEO)”, “escala de identificação organizacional (EIO)”, “Escala de percepção de justiça distributiva (EPJD)” e “escala de percepção de justiça de procedimentos (EPJP)”. A escolha destes instrumentos se vincula à das definições constitutivas das variáveis.

As escalas para mensuração das mencionadas variáveis teóricas foram obtidas de trabalhos cientificamente reconhecidos e largamente utilizados por outros pesquisadores. Apenas foi necessário um procedimento de validação semântica para adaptação dos instrumentos à linguagem e cultura do serviço público, uma vez que foram elaborados para utilização em instituições privadas.

A aplicação dos instrumentos concretizou-se através do questionário com 39 (trinta e nove) itens no formato de escala *Likert* e respostas variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). As escalas possuem a estrutura descrita a seguir. “Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais - EPCEO”, com 20 itens. “Escala de identificação organizacional por imitação-IdO”, com 8 itens. “Escala de percepção de justiça distributiva - EPJD”, com 5 itens. E “escala de percepção de justiça de procedimentos - EPJP” com 6 itens. Todas as escalas foram adaptadas dos instrumentos com as mesmas denominações, construídos e validados, respectivamente, por Gomide Júnior et al, Oliveira, e Gomide Júnior e Siqueira, extraídos de Siqueira et al, (2008).

Da escala de identificação organizacional se utilizou apenas o fator “identificação por imitação” porque como dito no subitem 2.3, o enfoque de pesquisa foi a ética na organização (em face dos *stakeholders* internos e segundo a sua percepção). O outro fator da escala de identificação organizacional (identificação por afinidade) focaliza a parte da identificação que é formada por valores e crenças que são compartilhados por algumas organizações das quais o indivíduo não participa. Por esse motivo, entendeu-se que este fator não possui relevância para os objetivos desta dissertação.

Além das questões com o escopo de mensurar as variáveis teóricas de pesquisa para posterior tratamento e inferências, o questionário incluiu solicitações de dados de caráter demográficos sobre gênero, idade, unidade da Federação de lotação (posteriormente agrupadas por região geográfica) e tempo de serviço na AGU, com o objetivo de mensurar se estas variáveis sociodemográficas têm impacto na predição de comportamentos éticos organizacionais.

4.3.1 Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais

O instrumento para mensuração da variável critério é a EPCEO, construída e validada com base nos estudos de Gomide Jr. e Fernandes (Siqueira et al., 2008). Esta escala é composta por 20 itens do questionário, distribuídos em dois fatores. O primeiro fator denominado “gestão

do sistema” constitui-se de 12 itens do questionário. O segundo fator, denominado “orientação para o *stakeholders*” é formado por 8 itens do questionário.

Os índices psicométricos da escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7

Índices psicométricos da escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais

Nome do fator	Itens	Índice de precisão	Carga fatorial
Gestão do sistema	12	0,96	0,46 a 0,97
% da variância explicada = 60,20			
Orientação para o <i>stakeholders</i>	8	0,92	0,45 a 0,91
% da variância explicada = 5,92			

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Escala de identificação organizacional

A EIO foi criada por Áurea de F. Oliveira (Siqueira et al., 2008) e utilizada na presente dissertação, como dito, apenas em relação ao segundo fator “identificação por imitação”. O citado fator é constituído por oito itens do questionário.

Os índices psicométricos da escala de identificação organizacional são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8

Índices psicométricos da escala de identificação organizacional por imitação

Nome do fator	Itens	Índice de precisão	Carga fatorial
Identificação por imitação	8	0,95	0,75 a 0,92
% da variância explicada = 69,92			

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Escala de justiça organizacional percebida

Gomide Jr. e Siqueira, ao estudarem a justiça no trabalho, construíram escalas de mensuração para apenas duas das dimensões de justiça organizacional, quais sejam, percepção de justiça distributiva e percepção de justiça procedimental. Como na bibliografia realizada para esta dissertação estas também são as dimensões mais comumente estudadas como preditoras de comportamentos organizacionais (CCO e outros), decidiu-se adotar estas duas variáveis (dimensões de justiça) e as escalas de Gomide Jr. e Siqueira (2008) para mensurar o impacto de justiça organizacional sobre a percepção de comportamentos éticos organizacionais.

O fator percepção de justiça procedimental conta com seis itens e o fator percepção de justiça distributiva conta com cinco itens.

Os índices psicométricos de justiça organizacional percebida encontram-se discriminados na Tabela 9.

Tabela 9
Índices psicométricos da escala de percepção de justiça organizacional percebida

Nome do fator	Itens	Índice de precisão	Carga fatorial
Percepção de justiça procedimental	6	0,93	0,61 a 0,88
% da variância explicada = 71,35			
Percepção de justiça distributiva	5	0,98	0,87 a 0,98
% da variância explicada = 8,30			

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Análise documental e entrevistas preliminares

A primeira fase teve delineamento descritivo, com abordagem qualitativa e se constituiu na coleta de dados secundários em documentos oficiais da AGU e da Administração Pública Federal, disponíveis em arquivos e sites oficiais (Augusto, Souza, Dellagnelo, & Cario, 2013) e a realização de entrevistas junto aos atores responsáveis pela implementação das práticas de gestão da ética/disciplina na AGU, especialmente em relação às carreiras de AU, PFN e SvAGU, as quais receberam tratamento qualitativo de análise de textos com enfoque, principalmente, na adaptação dos termos utilizados na escala ao jargão profissional empregado no dia-a-dia e na cultura organizacional da AGU sob a perspectiva subjetiva dos participantes, na qualidade de experts (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012).

O objetivo da coleta de dados na primeira fase, doravante chamada de inicial/prévia, foi a identificação das principais práticas de gestão da ética/disciplina junto às carreiras de AU, PFN e SvAGU na instituição. A citada coleta se desenvolveu mediante pesquisa em documentos oficiais e pela captação da percepção dos atores (*experts*) acima referidos. E foi obtida por meio de entrevistas e posterior tratamento e análise qualitativa que culminaram na validação semântica do instrumento e na adaptação ao jargão do serviço público das escalas empregadas para mensuração das variáveis teóricas. Com o tratamento e análise dos dados mencionados concluiu-se a validação semântica dos instrumentos de mensuração das variáveis. O procedimento detalhado para a validação está descrito na Seção seguinte.

4.4.1 Validação semântica

Esta Seção apresenta os esforços para a adaptação e validação semântica da EPCEO, construída e validada por Gomide Jr. e Fernandes (2008), baseada nos estudos de Gomide Jr. e colaboradores (2003); da EIO por imitação, construída e validada por Oliveira (2008); da EPJD e da EPJP, construídas e validadas por Gomide Jr. e Siqueira (2008). Estes instrumentos foram criados no Brasil, em língua portuguesa e, originalmente, destinaram-se à coleta de dados no setor privado. Em face da coleta de dados ter como local de pesquisa uma instituição do setor

público, fez-se necessária a adaptação transcultural e validação semântica das escalas junto ao setor público.

Para a validação, o instrumento de coleta de dados deve passar por uma correta avaliação de suas qualidades. Os mais importantes atributos dessas escalas são: validade, confiabilidade, praticabilidade, sensibilidade e responsividade. A verificação de validade (ou validação) busca aferir se o instrumento mede com precisão o fenômeno que se propõe a medir (Alexandre, & Coluci, 2011).

A adaptação de um instrumento existente carrega inúmeras vantagens. Ao se adaptar uma escala devem ser considerados os aspectos culturais, idiomáticos, linguísticos e contextuais. A análise de equivalência 1) semântica permite avaliar se as palavras adaptadas possuem a mesma significação, se apresenta duplo sentido ou dúbio e se há erros gramaticais na versão adaptada; 2) idiomática avalia se os itens adaptados para expressões equivalentes mantiveram o seu significado cultural. 3) a equivalência prática informa se determinada expressão é aplicável na nova cultura e; 4) a equivalência conceitual busca aferir se os termos ou expressões se referem às mesmas imagens mentais nas diferentes culturas (Borsa et al, 2012).

Na literatura especializada, encontram-se manuais e protocolos para tradução e adaptação transcultural de instrumentos de mensuração nas ciências sociais (Ferreira, Neves, Campana e Tavares, 2014). A literatura tem seguido a tendência de padronizar normas internacionais para assegurar a validação e qualidade dos instrumentos adaptados. Portanto, a adaptação de uma escala de uma linguagem para outra deve levar em conta aspectos técnicos, linguísticos e semânticos (Alexandre, & Coluci, 2011). Segundo o guia da American Academy of Orthopaedic Surgeons/Institute for Work & Health (AAOS/IWH), elaborado por Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2002), a validação de questionários para utilização em outros países, culturas e/ou idiomas deve unificar uma metodologia a ser uniformemente seguida. Essa diretriz recomenda cinco etapas para a validação, a saber: i) tradução; ii) resumo da tradução; iii) tradução reversa do resumo (ou tradução de volta para a língua original); iv) avaliação por um comitê de expertos e; v) pré-teste.

Todavia, os autores Beaton et al (2002), admitem diferenças de procedimento no processo de validação de questionários, dependendo do grau de dessemelhanças encontrado entre as linguagens, culturas, origens geográficas, etc., conforme demonstrado na Tabela 10:

Tabela 10. Cenários possíveis em que é necessária alguma forma de adaptação transcultural

Resulta em mudanças na(o)	Adaptação Requerida
---------------------------	---------------------

Uso do questionário em uma nova população descrita como se segue:	Cultura	Linguagem	País	Tradução	Adaptação cultural
A Uso na mesma população. Nenhuma mudança na cultura, idioma ou país de origem	-	-	-	-	-
B Uso em imigrantes estabelecidos no país de origem	✓	-	-	-	✓
C Uso em país diferente com o mesmo idioma	✓	-	✓	-	✓
D Uso em população de outro idioma no mesmo país	✓	✓	-	✓	✓
E Uso em outro país e outro idioma	✓	✓	✓	✓	✓

Adaptado de Beaton et al (2002).

Tradução e versão dos instrumentos: buscando a equivalência - Com obviedade, não foi necessária a tradução dos instrumentos (nem o seu resumo ou a tradução reversa), uma vez que todos foram criados no Brasil e em língua portuguesa, mas como foram criados para aplicação no setor privado, foi necessária a adaptação de alguns termos para a cultura do setor público, o que torna a situação do questionário análoga à população da letra “B”, da Tabela 10, em que há apenas diferenças culturais, exigindo-se tão somente a adaptação transcultural dos instrumentos. Desse modo, o autor substituiu os termos que remetem à cultura do setor privado, por expressões utilizadas na cultura do setor público, conforme Tabela 11:

Tabela 11 - Expressões traduzidas do setor privado para o jargão do setor público

Expressão original	Expressão traduzida
produtos a preços competitivos	serviços de forma eficiente
produtos nos prazos prometidos	serviços nos prazos previstos
presta informações a seus clientes	presta informações ao Judiciário e aos gestores
respeita e valoriza seus clientes	respeita e valoriza os usuários dos serviços
empregados	membros/servidores
Empresa	organização
às demandas de sua clientela	às demandas por seus serviços

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação por comitê de especialistas - ultrapassadas as três primeiras etapas como sugerido pelo guia da AAOS/IWH (Beaton et al., 2002), procedeu-se à avaliação do instrumento adaptado por um comitê de especialistas. Aqui, os *experts* ponderaram sobre aspectos tais como a abrangência e a adequação dos termos e expressões adaptadas para uso na Advocacia-Geral da União e se podem ser generalizadas aos diferentes contextos e populações das carreiras de AU, PFN e SvAGU (Borsa, et al., 2012).

Os especialistas foram escolhidos por conveniência, por terem conhecimento específico acerca dos temas a que se refere os construtos avaliados pelos instrumentos em adaptação. Foram convidados a participar cinco dirigentes da Corregedoria-Geral da Advocacia da União, ocupantes dos cargos de Corregedor Auxiliar ou Subcorregedor. Eles analisaram as versões originais e adaptadas dos questionários. Discutiram com o pesquisador possíveis diferenças e validaram a versão final dos instrumentos, respondendo a 10 questões fechadas e uma questão aberta, feitas durante entrevista estruturada, conforme Tabela 12:

Tabela 12 - Questões da entrevista semiestruturada aplicada aos *experts* para validação semântica

	Avaliação	Nº de Respostas			Total
		Positivas	Negativas	Sem resposta	
1	As expressões adaptadas para o jargão do setor público são de fácil compreensão?	5	0	0	
2	As expressões adaptadas têm equivalência semântica ⁽¹⁾ às expressões originais	5	0	0	
3	As expressões adaptadas têm equivalência idiomática ⁽²⁾ às expressões originais	5	0	0	
4	As expressões adaptadas têm equivalência experimental ⁽³⁾ às originais	5	0	0	
5	As expressões adaptadas têm equivalência conceitual ⁽⁴⁾ às expressões originais	5	0	0	
6	Você concorda que o termo “produto” pode ser substituído por “serviço”	5	0	0	
7	Você concorda que a expressão “forma eficiente” substitui plenamente a fórmula “preços competitivos”	5	0	0	
8	Você concorda que o termo “ <i>stakeholders</i> ” pode ser substituído por “judiciário, gestores e/ou usuários dos serviços”	4	1	0	
9	Você concorda que o termo “organização” substitui satisfatoriamente “empresa”	5	0	0	
10	Você concorda que o termo “empregado” pode ser substituído por “membro, servidor” e/ou usuário do serviço	5	0	0	
11	Qual consideração adicional em relação à validade do questionário no âmbito da AGU você deseja tecer?	Não houve respostas para este item			

⁽¹⁾ Equivalência semântica refere-se ao significado das palavras (vocabulário, gramática);

⁽²⁾ Equivalência idiomática refere-se às expressões idiomáticas e coloquiais (forma eficiente, etc.);

⁽³⁾ Equivalência experimental refere-se ao contexto cultural (respeita, valoriza, etc.);

⁽⁴⁾ Equivalência conceitual remete ao conceito científico/filosófico (serviços, membros, justa, etc.);

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluída esta fase do processo de validação, as versões dos instrumentos foram adaptadas com as modificações sugeridas nos itens de 6 a 10 da Tabela 12. Foram então

consideradas validadas e prontas para a próxima etapa, também importante: a avaliação dos instrumentos pelo público-alvo, o que foi feito por meio de pré-teste, descrito a seguir.

Pré-teste (avaliação pelo público-alvo) - após a validação semântica, realizou-se a aplicação de um teste piloto com o envio de uma amostra reduzida e intencional, com o objetivo de ponderar questões operacionais da aplicação do questionário. Participaram voluntariamente 12 respondentes que responderam os 4 questionários em um tempo médio de 9 minutos. O pré-teste (Beaton et al, 2002) teve como objetivo a correção de eventuais imperfeições remanescentes no questionário (Piovesan, & Temporini, 1995), prevenir a ocorrência de vieses e, ao mesmo tempo, avaliar: se as questões, as instruções e a escala de respostas são corretamente entendidas pelo público-alvo (Ferreira et al, 2014; Borsa et al, 2012). Em face dos questionários não terem sido traduzidos, mas apenas minimamente adaptados para o setor público (até porque se tratam de questionários amplamente validados e utilizados por pesquisadores em nosso país), considerou-se desnecessário realizar o pré-teste em uma amostra de 30 a 40 respondentes, como sugerido por Beaton et al, (2002). De modo semelhante, Ferrandi e Valette-Florence (2002) validaram uma escala de personalidade humana para marcas (Saucier, 1994), aplicando o pré-teste a um grupo de doze participantes em uma situação em que a escala foi traduzida do idioma inglês para o francês. Com mais razão, nesta validação utilizou-se o número de 12 respondentes, uma vez que não foi necessária a tradução das escalas. Os respondentes, indagados especificamente acerca de eventuais dificuldades encontradas, ampla maioria (11), responderam que todos os itens são claros e relacionados ao tema (pertinentes), o que assegura a validade, a confiabilidade e a responsividade dos questionários.

4.5 Estratégias de coleta de dados

Esta segunda fase adotou delineamento explicativo com enfoque quantitativo. Foi materializada pela coleta de dados primários através da aplicação de questionários estruturados aos membros das carreiras de AU, PFN e SvAGU.

Nesta fase se procedeu à disponibilização e solicitação de preenchimento pelos membros da AGU, do questionário com as escalas do tipo Likert com questões correspondentes às escalas previamente adaptadas e validadas. O procedimento de abordagem do público-alvo foi através do envio de mensagens eletrônicas para as listas de e-mails institucionais, disponibilizadas pela administração da AGU.

Juntamente com o questionário enviou-se para ciência pelos respondentes um termo de consentimento livre e esclarecido acerca da participação na pesquisa.

Após a coleta, os dados foram tratados e analisados estatisticamente por meio de métodos e técnicas estatísticas, especialmente análises fatoriais e regressões múltiplas, a fim de constatar a influência exercida pelas variáveis antecedentes sobre a variável critério. O procedimento de análise dos dados está descrito na Seção 4.6.

4.6 Procedimento de análise dos dados

Os dados foram consolidados em um banco de dados elaborado com o auxílio do aplicativo *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* e, em seguida, analisados por meio de métodos inferenciais e descritivos, especialmente análises fatoriais e regressões lineares múltiplas.

Inicialmente, foram produzidas uma análise fatorial e uma análise de confiabilidade das escalas, utilizando-se os dados brutos, sem tratamento. Os resultados dessa análise inicial podem ser vistos na Seção 5.1, inclusive as Tabelas com os índices psicométricos das escalas de mensuração das variáveis teóricas.

Realizou-se, então, uma análise para identificação de casos omissos e casos extremos univariados. Da análise das estatísticas univariadas resultou que não houve ocorrências de casos omissos em número superior a 5% dos casos em nenhuma das três escalas. As únicas escalas que continham dados omissos eram as escalas referentes à região de lotação geográfica, com 12 casos omissos, o que constitui apenas 2,9% do total de casos e, aplicado o parâmetro instituído por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), o qual estabelece que um número de casos omissos inferior a 10%, se ocorrer de forma aleatória, pode ser ignorado.

Ainda nas estatísticas univariadas, constatou-se a presença de 8 casos extremos na variável tempo de serviço - os casos 16, 128, 154, 273, 316, 319, 321 e 154; 9 casos extremos na variável correspondente ao segundo fator de percepção de comportamentos éticos organizacionais (ESCFAT Fator 2 EPCEO) - 16, 39, 236, 279, 290, 318, 341, 356 e 387; 6 casos extremos na variável identificação organizacional (ESCFAT Unifator EIO) - 47, 124, 236, 275, 321 e 356. O que perfaz um total de 23 casos extremos univariados. Entretanto, 4 casos se repetem em mais de uma variável (16, 236, 321 e 356), o que reduz o número para 19 casos extremos univariados. A Tabela 13 apresenta os casos que, inicialmente, foram excluídos para o prosseguimento das análises.

Tabela 13 - Casos extremos univariados por escala de ocorrência

Variável	Casos Extremos	Casos que se repetem em outra escala	Nº de casos excluídos
----------	----------------	--------------------------------------	-----------------------

Escala de tempo de serviço	16, 128, 154, 273, 316, 319, 321 e 154	16 e 321	8
Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais - Fator 2	16, 39, 236, 279, 290, 318, 341, 356 e 387	16, 236 e 356	8
Escala de identificação organizacional	47, 124, 236, 275, 321 e 356	236, 321 e 356	3
Total de casos excluídos			19

Fonte: Elaborado pelo autor

Feito o tratamento do banco de dados com a exclusão dos casos extremos univariados, foi realizada uma nova análise fatorial e uma nova análise de confiabilidade das escalas de mensuração das variáveis teóricas. Os índices psicométricos da análise feita após a exclusão dos casos extremos encontram-se na Tabela 14.

Tabela 14 - Índices psicométricos das escalas após a exclusão dos casos extremos

Nome do fator	Itens	Índice de precisão	Carga fatorial
Gestão do sistema % da variância explicada = 57,49	12	0,93	0,47 a 0,97
Orientação para o <i>stakeholders</i> % da variância explicada = 5,99	8	0,98	0,40 a 0,89
Identificação organizacional por imitação % da variância explicada = 66,83	8	0,98	0,73 a 0,91
Percepção de justiça distributiva % da variância explicada = 69,47	6	0,98	0,86 a 0,99
Percepção de justiça procedimental % da variância explicada = 9,22	5	0,98	0,60 a 0,87

Fonte: Elaborado pelo autor

Com esta nova análise verificou-se que não houve melhora significativa na carga fatorial, no percentual de variância explicada, nem nos índices de precisão das escalas. Por este motivo, decidiu-se rejeitar os dados sem *outliers*, resgatando-se as estatísticas trabalhadas no banco de dados brutos. Fez-se opção pela desnecessidade de tratamento dos dados para exclusão de *outliers*, uma vez que os casos extremos detectados representam 4,55% dos dados e se situam na faixa abaixo de 5% como parametrizado por Hair et al. (2009). Em face destas constatações, não foram aproveitadas as informações da Tabela 14, foram mantidos (não excluídos) os casos constantes da Tabela 13 e prosseguiu-se na análise dos dados sem necessidade de exclusão de *outliers*.

Quanto ao tamanho da amostra, existem inúmeras regras para definir o volume necessário ao modelo. Entretanto, as duas mais comuns são as que sugerem a utilização de 10 casos de dados para cada preditor no modelo (regra mais flexível), ou 15 casos por preditor (regra mais rígida). Assim, com 3 variáveis predictoras neste caso são necessários, no mínimo,

30 ou 45 casos, respectivamente (Fields, 2013), de acordo com a regra adotada. Como visto anteriormente, o número de respondentes atende a este pressuposto.

O tamanho de amostra necessário depende do tamanho do efeito que o pesquisador queira imprimir para atender ao escopo da pesquisa (ou seja, quão forte é a relação que esteja tentando medir) e quanta força queira detectar nesses efeitos (Fields, 2013). Muitas medidas de tamanho do efeito foram propostas. As mais comuns são o d de Cohen, o coeficiente de correlação r de Pearson e o coeficiente de correlação ($r\hat{o}$) de Spearman. O coeficiente de correlação de Pearson está limitado ao intervalo 0 (não existe efeito) e 1 (efeito perfeito). Por sua vez, Cohen (1992), estipulou o que é um efeito pequeno ou grande com os seguintes parâmetros: $r = 0,10$ (efeito pequeno) - significa que o efeito explica 1% da variância; $r = 0,30$ (efeito médio) - o efeito é responsável por 9% da variância; $r = 0,50$ (efeito grande) - o efeito é responsável por 25% da variância (Fields, 2013).

Essas diretrizes podem ser utilizadas para averiguar a importância do efeito para o escopo da presente dissertação. Para os fins desta pesquisa, é desejável um tamanho de efeito grande. Segundo Fields (2013) o tamanho do efeito, quando pequeno, e a ausência de significância podem aumentar as chances de ocorrência de erro do tipo I. Logo, o desejável é um tamanho de efeito grande na população alvo da pesquisa, mas como não se tem acesso a esse valor, usa-se o tamanho do efeito na amostra para estimar o provável tamanho de efeito na população (Fields, 2013).

Como as variáveis apresentaram uma distribuição não normal (vide Seção 4.7), foi extraída a correlação de Spearman (correlação de dados não paramétricos) de todas as variáveis independentes (teóricas ou sociométricas) com as variáveis dependentes (EscFAtor1 PCEO e EscFAtor2 PCEO), obteve-se os valores constantes da Tabela 15.

Tabela 15 – Correlações de Spearman entre as variáveis da pesquisa (*rô de Spearman*)

		EscFATOR1 PCEO	EscFATOR2 PCEO
EscFATOR1 PCEO	Coeficiente de Correlação	1	0,802**
	Sig (bilateral)		0,000
	N	417	417
EscFATOR2 PCEO	Coeficiente de Correlação	0,802**	1
	Sig (bilateral)	0,000	
	N	417	417
ESCFATUnifatorial EIO	Coeficiente de Correlação	0,738**	0,663**
	Sig (bilateral)	0,000	0,000
	N	417	417
ESCFATOR PJP	Coeficiente de Correlação	0,792**	0,632**
	Sig (bilateral)	0,000	0,000
	N	417	417
ESCFATOR PJD	Coeficiente de Correlação	0,587**	0,481**
	Sig (bilateral)	0,000	0,000
	N	417	417
Sexo	Coeficiente de Correlação	0,021	0,023
	Sig (bilateral)	0,670	0,643
	N	417	417
Idade	Coeficiente de Correlação	0,016	0,033
	Sig (bilateral)	0,737	0,505
	N	417	417
Tempo de serviço (anos)	Coeficiente de Correlação	-0,055	-0,057
	Sig (bilateral)	0,261	0,244
	N	417	417
Região = Sudeste	Coeficiente de Correlação	-0,075	-0,102*
	Sig (bilateral)	0,131	0,039
	N	405	405
Região = Centro-Oeste	Coeficiente de Correlação	-0,059	0,016
	Sig (bilateral)	0,239	0,748
	N	405	405
Região = Nordeste	Coeficiente de Correlação	0,120*	0,124*
	Sig (bilateral)	0,016	0,013
	N	405	405
Região = Sul	Coeficiente de Correlação	-0,002	-0,048
	Sig (bilateral)	0,973	0,339
	N	405	405
Região = Norte	Coeficiente de Correlação	0,069	0,091
	Sig (bilateral)	0,164	0,067
	N	405	405

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se a Tabela 15 percebe-se dois fatos importantes para a sequência das análises: em primeiro lugar, apenas as variáveis teóricas apresentam correlação superior a 0,50, i. e., apenas as variáveis teóricas demonstram um tamanho de efeito grande que é o que se objetiva para a presente pesquisa; em segundo lugar, as variáveis teóricas e mais as variáveis região=Sudeste e região=Nordeste, evidenciam significância ($p < 0,05$) na correlação com a

variável EscFAtor2 PCEO e a variável região=Nordeste, ao lado das teóricas, demonstra significância ($p < 0,05$) na correlação com a variável EscFAtor1 PCEO. Entretanto, como as variáveis categóricas região=Sudeste e região=Nordeste não trazem para o modelo um efeito grande (desejado pelo escopo da pesquisa), serão, por este motivo, quando for realizada a regressão linear no SPSS, retiradas automaticamente (pelo programa) do modelo, do mesmo modo que as demais que não atingiram uma correlação com $r = 0,50$ ou maior, independentemente de terem apresentado significância nas correlações.

4.7 Pressupostos estatísticos da regressão

O procedimento estatístico adotado para a análise dos dados empíricos foi a análise de regressão múltipla. São três os principais tipos de análise de regressão múltipla: (1) regressão múltipla padrão; (2) regressão múltipla hierárquica; e (3) regressão estatística (p. ex. *stepwise*). A regressão múltipla *stepwise* (adotada no presente trabalho) é muito utilizada nas pesquisas organizacionais (Abbad & Torres, 2002).

Prosseguindo nas análises iniciais, avançou-se na investigação da adequação dos pressupostos de regressão, quais sejam normalidade, linearidade, independência dos resíduos, homocedasticidade e não multicolinearidade (Tabachnick & Fidell, 2001).

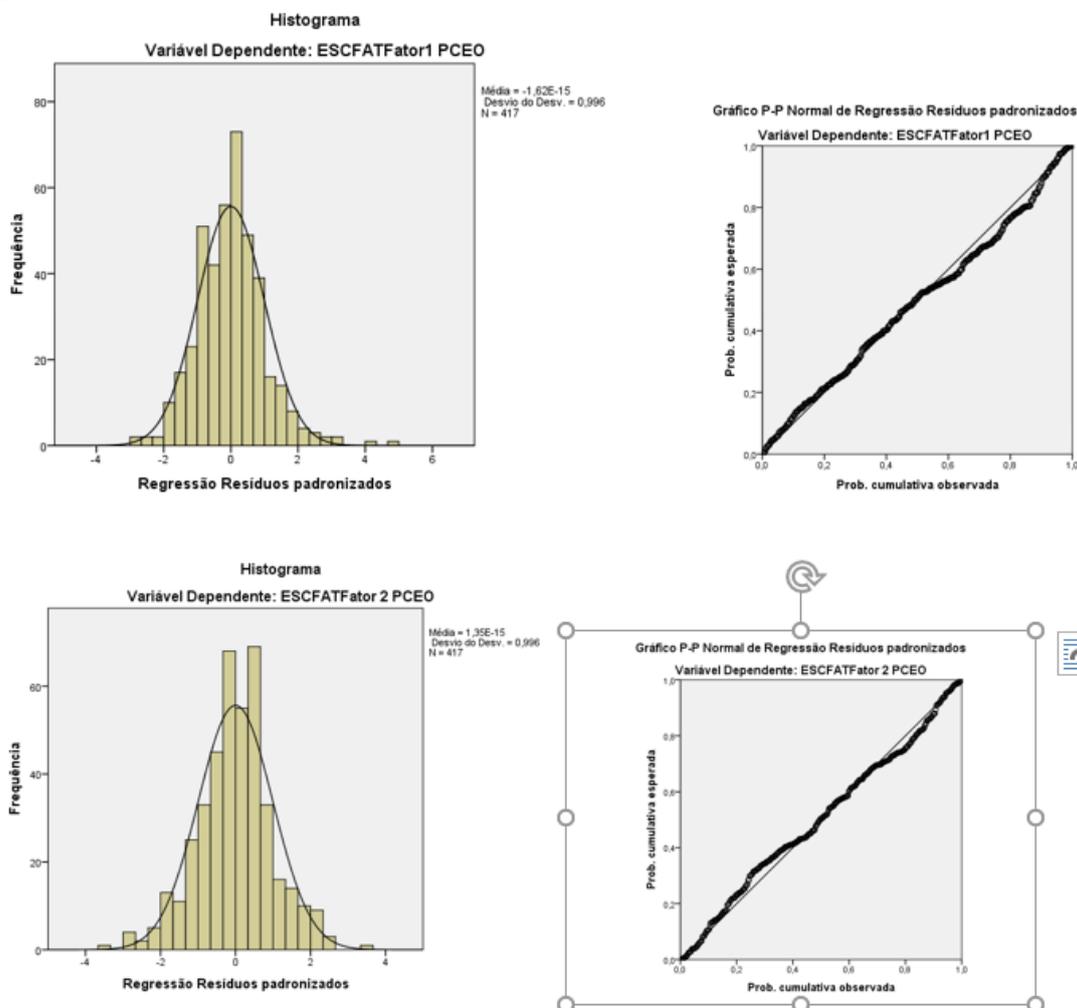
Normalidade – Feitos os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk para todas as variáveis, estes apresentaram significância ($p < 0,05$), ou seja, as distribuições dos escores das variáveis são significativamente diferentes da distribuição normal e são, provavelmente, não normais.

Quando as variáveis não apresentam dados omissos, como na presente pesquisa, o pressuposto de normalidade acarreta pouca ou nenhuma consequência. Os modelos de imputação linear geralmente permitem trabalhar satisfatoriamente com variáveis não normais, e, por isso, a melhor técnica é deixar os valores imputados como estão (Allison, 2001). É possível tolerar um razoável afastamento da normalidade com pouco efeito prático nas análises estatísticas convencionais. A não normalidade não leva a erros sérios de interpretação de médias simples, as quais, na maioria dos casos são aproximadamente normais (Pino, 2014).

Fields (2013) aconselha que se temos uma amostra que não seja pequena, não devemos nos preocupar com testes de normalidade. Afirma, ainda, que os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk são demasiadamente rigorosos e que as pesquisas em ciências sociais devem avaliar de outra forma a normalidade das distribuições, especialmente por meio de gráficos. Os gráficos da Figura 3 indicam que as variáveis dependentes apresentam uma distribuição

aproximada da normalidade. Por estes motivos, optou-se por prosseguir com as demais análises das variáveis dos modelos, sem necessidade de tratamentos dos dados, uma vez que a técnica suporta prováveis desvios da normalidade.

Figura 3 - Gráficos de normalidade das variáveis dependentes



Linearidade - A linearidade da relação entre variáveis é facilmente examinada por meio de gráficos de resíduos. A ausência de padrões curvilíneos consistentes nos resíduos indica a validade preditiva dos modelos bem como dos coeficientes estimados (Hair et al, 2009). A visualização dos gráficos de dispersão da pesquisa (opções: gráficos – caixas de diálogo legadas – dispersão/ponto, no SPSS) possibilitou observar a tendência de linearidade entre variáveis estudadas, sem necessidade de ações corretivas para melhorar a precisão preditiva dos modelos.

Independência dos resíduos – para testar a independência dos resíduos foram realizados testes de Durbin-Watson para os modelos com as variáveis dependentes ESCFATFator1PCEO e ESCFATFator2PCEO, tendo-se obtido como resultados, respectivamente, os valores de 1,910 e 1,667. Este teste estatístico pode variar de 0 a 4 e os valores aceitáveis devem ficar entre 1 e

3 e quanto mais próximos de 2, indicam uma melhor correlação positiva (Fields, 2013). Portanto, os valores acima encontrados indicam boa situação quanto à independência dos resíduos.

Homocedasticidade – a homocedasticidade pode ser verificada mediante o gráfico de resíduos (*scatterplot*). Produzido o gráfico de dispersão, observa-se que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente e ocupando uma área que se assemelha a um retângulo, o que corrobora a indicação de que os dados possuem distribuição homogênea e atendem ao pressuposto de homocedasticidade.

Ausência de multicolinearidade – uma das formas de identificar multicolinearidade é através da observação da matriz de correlações das variáveis preditoras e verificar se alguma delas apresenta correlação muito alta, ou seja, acima de 0,90 (ou 0,80 para estatísticos mais rigorosos). O SPSS produz vários diagnósticos de colinearidade. Uma delas é o VIF (*variance inflation fator*). O VIF indica se um preditor tem uma correlação linear forte com os outros preditores. Relacionada ao VIF está a tolerância estatística que é o inverso do VIF. Em suma, o VIF não deve ser maior que 10 e a tolerância não pode ser menor que 0,1 (Fields, 2013).

Para testar a ausência de multicolinearidade foi executado o teste de estatísticas de colinearidade. Observou-se que os valores de tolerância entre os preditores variaram de 0,392 a 0,432 e os valores VIF de 2,317 a 2,550. Portanto quer por um indicador ou por outro, os dados não indicam problemas de multicolinearidade.

Neste Capítulo descreveu-se o método utilizado para a presente dissertação, tendo sido detalhada a categorização da pesquisa e a descrição dos instrumentos de pesquisa. Procedeu-se, também, descrição dos trabalhos de campo em todas as suas fases, inclusive das estratégias utilizadas para coleta de dados e dos procedimentos e técnicas utilizadas para a sua análise. No próximo Capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa e a discussão teórica acerca dos resultados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo apresentam-se os resultados das análises fatoriais das escalas adotadas na dissertação e das regressões lineares múltiplas realizadas. Em seguida são discutidas as estatísticas descritivas das variáveis e o modelo teórico empírico segundo os critérios adotados no referencial.

5.1 Análises fatoriais exploratórias

A análise fatorial exploratória é usada para identificar os fatores subjacentes ou variáveis latentes em um conjunto de variáveis. A análise explica as relações (i. e., correlações, covariância e variância) entre os itens (ou seja, os indicadores ou variáveis observadas). Para essa análise foi empregado o método de extração de fatoraço pelo eixo principal (PAF).

Inicialmente, avaliou-se a configuração interna para aferir os fatores que compõem cada instrumento. A seguir, foram geradas variáveis correspondentes às medias de cada fator. Foi então, feito o teste de adequação das variáveis criadas através do teste Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO). As estatísticas KMO variam de 0 a 1, com valor 0 a indicar que a soma das correlações parciais é alta em relação à soma das correlações (o que, por sua vez, assinala dispersão no padrão das correlações (nesta situação, a análise fatorial é provavelmente inadequada). Diversamente, um valor próximo de 1 indica que os padrões de correlações são relativamente agrupados e, portanto, a análise fatorial deve produzir fatores distintos e confiáveis (Kaiser, 1974). Sobre os possíveis resultados do teste KMO, Fields (2013) apresentou a seguinte classificação: < 0,50 = inaceitável; > 0,50 = pobre; > 0,60 = medíocre; > 0,70 = mediano; > 0,80 = meritório (muito bom); e > 0,90 = maravilhoso (excelente).

A amostra utilizada nesta pesquisa obteve valores excelentes conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 - KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – EPCEO, EIO, EPJD e EPJP

Escala	KMO
Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais (2 fatores)	0,964
Escala de identificação organizacional (unifatorial)	0,925
Escala de justiça organizacional (2 fatores)	0,950

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1 Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais

Foi realizada a análise fatorial através da extração da fatoraço pelo eixo principal (PAF), conduzida sobre 20 itens. Utilizou-se rotação oblíqua (*direct oblimin*). A medida

verificada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* que verificou a adequação da amostra para análise, apontou $KMO = 0,964$ (maravilhoso, segundo Fields, 2013). O gráfico de escarpa (*scree plot*) mostrou inflexões que justificam a manutenção de 2 fatores na escala. Além disso, os dois fatores explicam 66,2% da variância total explicada, o que corrobora a manutenção dos 2 fatores. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais muito boas para o escopo da pesquisa. Não houve necessidade de exclusão de itens. Os fatores que demonstraram cargas fatoriais em mais de um fator, foram selecionados para o fator em que apresentou maior carga fatorial. Os itens que se agruparam nos mesmos fatores sugerem que o fator 1 representa uma percepção de comportamentos éticos organizacionais concernentes à “gestão do sistema” e o fator 2 representa percepção semelhante, mas com “orientação para os *stakeholders*”.

Também foi analisada a confiabilidade dos fatores utilizados neste estudo. Optou-se pela utilização do alfa de *Cronbach*, que é a medida mais amplamente usada e avalia a consistência da escala inteira (Hair et al, 2009). O limite inferior do alfa de *Cronbach* geralmente aceito é de 0,70. Analisada a consistência da escala, encontrou-se um alfa de 0,964. Desse modo, verificou-se a adequabilidade dos itens em cada um dos fatores, respectivamente.

O Fator 1 explicou 60,20% da variância total das respostas obtidas. Constitui-se de 12 itens, com cargas fatoriais de 0,46 a 0,97 e excelente consistência interna do fator (0,961). Quanto ao aspecto teórico deste fator (Gomide Jr. e Fernandes, 2008), verifica-se que os itens apontam para o interesse direcionado ao sistema de gestão ética da organização estudada. Na Tabela 17 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens e a descrição dos mesmos.

Tabela 17 – Estrutura do fator 1 – EPCEO – Gestão do sistema

Variável	Carga fatorial
PCEO_14 - A organização onde eu trabalho possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisão.	0,970
PCEO_17 - A organização onde eu trabalho possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos.	0,960
PCEO_20 - A organização onde eu trabalho não modifica as regras e normas sem prévia consulta aos envolvidos.	0,924
PCEO_15 - A organização onde eu trabalho possui políticas que permitem às chefias permanente renovação de seus conhecimentos.	0,823
PCEO_16 - A organização onde eu trabalho possui políticas que são conhecidas por todos.	0,817
PCEO_19 - A organização onde eu trabalho possui políticas que permitem aos membros contínua revisão de seus conhecimentos .	0,779
PCEO_10 - A organização onde eu trabalho possui políticas que impedem que seus membros sejam humilhados e/ou discriminados no trabalho.	0,655
PCEO_6 - A organização onde eu trabalho trata com igualdade a todos os membros.	0,638
PCEO_12 - A organização onde eu trabalho possui objetivos que são conhecidos por todos.	0,572

PCEO_9 - A organização onde eu trabalho reconhece publicamente, dentro e/ou fora da instituição os trabalhos bem feitos.	0,551
PCEO_13 - A organização onde eu trabalho possui políticas justas de avaliação de seus membros.	0,541
PCEO_7 - A organização onde eu trabalho trata seus membros, na organização, como possuidores de direitos e deveres.	0,456

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo fator explicou 5,92% da variância total das respostas obtidas. Constitui-se de 8 itens, com cargas fatoriais de 0,45 a 0,91 e excelente consistência interna do fator (0,920). Quanto ao aspecto teórico deste fator (Gomide Jr., & Fernandes, 2008), verifica-se que os itens apontam para o interesse orientado ao atendimento ético dos *stakeholders* pela organização estudada. Na Tabela 18 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens e a descrição dos mesmos.

Tabela 18 - Estrutura do fator 2 – EPCEO – Orientação para os *stakeholders*

Variável	Carga fatorial
PCEO_4 - A organização onde eu trabalho presta informações precisas e objetivas ao judiciário e aos gestores.	0,907
PCEO_2 - A organização onde eu trabalho oferece seus serviços de forma eficiente.	0,826
PCEO_3 - A organização onde eu trabalho oferece seus serviços no prazo previsto.	0,789
PCEO_5 - A organização onde eu trabalho respeita e valoriza quem se utiliza dos seus serviços.	0,784
PCEO_8 - A organização onde eu trabalho busca assegurar honestidade em suas transações com as outras partes interessadas.	0,642
PCEO_18 - A organização onde eu trabalho responde, de maneira precisa, às demandas por seus serviços.	0,612
PCEO_1 - A organização onde eu trabalho oferece oportunidades para a correção de erros.	0,495
PCEO_11 - A organização onde eu trabalho estabelece prazos compatíveis com as tarefas a serem executadas.	0,453

Fonte: elaborado pelo autor

Diante dos resultados obtidos, confirmou-se a estrutura fatorial da escala com dois fatores, apresentando 66,2% da variância total acumulada nos dois fatores e variação de cargas de 0,45 a 0,97. Os índices de consistência e resumo da escala estão disponíveis na Tabela 19.

Tabela 19 – Estrutura fatorial da escala de comportamentos éticos organizacionais

Fator	Número de itens	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
Gestão do sistema	12	60,20	0,46 a 0,97	0,964
Orientação para os <i>stakeholders</i>	8	5,92	0,50 a 0,91	0,925

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1 Escala de identificação organizacional

Para a análise fatorial da escala EIO foram realizados procedimentos semelhantes aos adotados para a EPCEO. O valor encontrado pelo teste KMO foi de 0,925. O gráfico *scree plot*

apresentou inflexões que confirmam que a EIO é unifatorial. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas para o escopo da pesquisa. Não houve necessidade de exclusão de itens.

Feita a análise de confiabilidade da escala, encontrou-se um alfa de *Cronbach* de valor 0,948. Este resultado confirma a consistência da escala. Verificou-se, portanto, a adequabilidade dos itens para os fins do estudo.

A escala explicou 69,92% da variância total das respostas obtidas, o que ratifica a situação da escala ser unifatorial. Constitui-se de 8 itens, com cargas fatoriais de 0,75 a 0,92 e excelente consistência interna do fator (0,948). Quanto ao aspecto teórico deste fator (Oliveira, 2008), verifica-se que os itens apontam para a percepção do quanto a imagem da organização estudada é compartilhada com a autoimagem do integrante da instituição. Na Tabela 20 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens e a descrição dos mesmos.

Tabela 20 - Estrutura da EIO – Identificação organizacional por imitação

Variável	Carga fatorial
EIO_7 - Os valores desta organização fazem parte da minha autoimagem.	0,920
EIO_4 - Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	0,881
EIO_3 - Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.	0,852
EIO_8 - Pertencer a esta organização é importante para a minha autoimagem.	0,837
EIO_6 - Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização.	0,835
EIO_1 - Eu compartilho dos valores da minha organização.	0,821
EIO_2 - O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	0,787
EIO_5 - Fazer parte do Quadro de membros desta organização é importante para mim.	0,745

Fonte: elaborado pelo autor

Os índices de consistência e resumo da escala estão disponíveis na Tabela 21.

Tabela 21 – Estrutura fatorial da escala de identificação organizacional por imitação

Fator	Número de itens	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de <i>Cronbach</i>
Identificação organizacional por imitação	8	69,92	0,75 a 0,92	0,948

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2 Escala de percepção de justiça organizacional

Como já explicado na Seção 4.3.3, para o escopo da presente dissertação foram escolhidos, na escala de justiça organizacional percebida, os fatores correspondentes às dimensões de percepção de justiça distributiva e percepção de justiça de procedimentos. Para a análise destas duas dimensões, foi realizada a análise fatorial através da extração da fatoração pelo eixo principal (PAF), conduzida sobre 11 itens. Utilizou-se rotação oblíqua (*direct oblimin*). A medida verificada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* que constatou a adequação da amostra para análise, apontou $KMO = 0,950$. O gráfico de escarpa (*scree plot*) mostrou

inflexões que justificaram a manutenção de 2 fatores na escala. Além disso, os dois fatores explicam 69,8% da variância total explicada, o que corrobora a manutenção dos 2 fatores. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais aceitáveis para o escopo da pesquisa. Não houve necessidade de exclusão de itens. Os fatores que demonstraram cargas fatoriais em mais de um fator, foram selecionados para o fator em que apresentou maior carga fatorial. Os itens que se agruparam nos mesmos fatores sugerem que o fator 1 representa percepção para a justiça dos processos que avaliam os integrantes e conduzem à tomada de decisões (justiça de procedimentos). E o fator 2 representa percepção semelhante, embora direcionada para uma percepção de justiça organizacional voltada para o sistema de recompensas em razão do trabalho (justiça distributiva) na organização

Feita a análise de confiabilidade dos fatores utilizados nesta escala, o alfa de *Cronbach* encontrado apresenta o valor de 0,963. Desse modo, verificou-se a adequabilidade dos itens em cada um dos fatores, respectivamente.

O Fator 1 (percepção de justiça procedimental) explicou 71,35% da variância total das respostas obtidas. Constitui-se de 6 itens, com cargas fatoriais de 0,61 a 0,88 e excelente consistência interna do fator (0,933). Quanto ao aspecto teórico deste fator (Gomide Jr., & Siqueira, 2008), verifica-se que os itens apontam para o interesse direcionado à justiça dos procedimentos de avaliação dos membros e que conduzem à tomada de decisões na organização estudada. Na Tabela 22 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens e a descrição dos mesmos.

Tabela 22 - Estrutura da EPJP – Percepção de justiça organizacional procedimental

Variável	Carga fatorial
PJP_5 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho permite a participação dos interessados na formulação das regras.	0,875
PJP_6 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.	0,864
PJP_4 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.	0,856
PJP_3 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.	0,843
PJP_2 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os membros.	0,683
PJP_1 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, a organização onde trabalho utiliza regras bem definidas	0,611

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo fator (percepção de justiça distributiva) explicou 8,30% da variância total das respostas obtidas. Constitui-se de 5 itens, com cargas fatoriais de -0,98 a -0,87 e excelente

consistência interna do fator (0,977). Quanto ao aspecto teórico deste fator (Gomide Jr. & Siqueira, 2008), verifica-se que os itens apontam para o interesse orientado à distribuição final do sistema de recompensas da organização estudada (justiça distributiva). Na Tabela 23 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens e a descrição dos mesmos.

Tabela 23 - Estrutura da EPJD – Percepção de justiça organizacional distributiva

Variável	Carga fatorial
PJD_1 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.	-0,982
PJD_3 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.	-0,964
PJD_4 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	-0,958
PJD_2 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.	-0,894
PJD_5 - Quando é preciso definir o quanto o membro receberá por seu esforço no trabalho, sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	-0,871

Fonte: elaborado pelo autor

Diante dos resultados obtidos, ratificou-se a estrutura fatorial da escala com dois fatores, apresentando 79,65% da variância total acumulada nos dois fatores e variação de cargas (em valores absolutos) de 0,61 a 0,98. Os índices de consistência e resumo da escala estão disponíveis na Tabela 24.

Tabela 24 – Estrutura fatorial da escala de justiça organizacional (com duas dimensões)

Fator	Número de itens	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
Percepção de justiça procedimental	6	71,35	0,61 a 0,88	0,933
Percepção de justiça distributiva	5	8,30	-0,87 a -0,91	0,977

Fonte: elaborado pelo autor

5.2 Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

Para aferição da intensidade com que as variáveis dos modelos incidem sobre as amostras, foram extraídas a média o desvio padrão, o coeficiente de variação e a moda de cada uma das variáveis. Todas as escalas tiveram os seus itens dimensionados pelo intervalo de pontos de 1 a 10, em que a indicação do item 1 representa a afirmação “discordo totalmente” e do item 10 “concordo totalmente”.

5.2.1 Descritivas da variável EPCEO

A Tabela 25 apresenta a média, desvio padrão, coeficiente de variação e moda dos escores obtidos pelos respondentes nas duas dimensões de comportamentos éticos organizacionais.

Tabela 25 – Estatísticas descritivas das duas dimensões da escala de comportamentos éticos organizacionais

	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	Moda
ESCFATFator1 (Gestão do sistema)	6,04	2,219	0,36	6
ESCFATFator1 (Orientação para os <i>stakeholders</i>)	7,68	1,636	0,21	8

Fonte: elaborado pelo autor

Gomide Jr. e Fernandes (2008) afirmaram que quanto maior for o valor obtido na média dos escores fatoriais, maior é a percepção do respondente de que sua organização apresenta comportamentos éticos quanto ao aspecto contemplado pelo fator. As médias apresentadas pelos escores de avaliação sinalizam que o fator de Orientação para os *stakeholders* foi melhor avaliado pelos respondentes do que o fator que avaliou a gestão do sistema. O fator de Orientação para os *stakeholders* teve melhor média, desvio padrão menor, uma moda mais próxima do nível máximo de avaliação e o coeficiente de variação informa que há maior homogeneidade de percepção nessa amostra, pois valores próximos de zero indicam maior concentração (homogeneidade) e menor dispersão. A dispersão aumenta à proporção que aumenta o valor do coeficiente de variação (Wood, 1999).

Este achado corrobora o que foi afirmado por Treviño et al (2014) de que as influências interpessoais são um dos tipos-chave de influência contextual no local de trabalho. As influências interpessoais incluem tanto a influência exercida pelos pares como a que exercem os líderes. Parcerias horizontais e companheirismo nas organizações tem o potencial de influenciar as relações de trabalho entre empregados e empregadores (Cornwell et al, 2018). Ou como demonstrado por Kish-Gephart et al (2010): maçãs podres, como características dos indivíduos (pares antiéticos/*bad apples*) produzem situações de conflito éticos e envenenam o clima ético (*bad barrels*) nas organizações. Ao contrário, bons exemplos dados pelos colegas (e pelas lideranças) são imitados pelos demais integrantes da organização que passam a ter melhor percepção da ética corporativa.

5.2.2 Descritivas da variável EIO por imitação

A Tabela 26 apresenta a média, desvio padrão, coeficiente de variação e moda dos escores obtidos pelos respondentes na escala de identificação organizacional por imitação.

Tabela 26 – Estatísticas descritivas da escala de identificação organizacional por imitação

	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação	Moda
EIO (Identificação por imitação)	7,21	2,239	0,31	10

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto maior é a média, maior é a percepção de identificação organizacional por imitação (Oliveira, 2008). O escore obtido na moda foi alto e atraiu os demais escores em direção à pontuação máxima esperada para a organização. É possível afirmar que a percepção dos respondentes quanto à identificação com a organização, por imitação, é muito positiva. A razão entre o desvio padrão e a média dada pelo coeficiente de variação indicam que a amostra possui uma percepção de identificação por imitação homogênea (Wood, 1999).

As pessoas se identificam com grupos ou organizações para se sentirem melhor consigo mesmas (autoestima) e para reduzirem a incerteza social. A autoestima está associada principalmente à identificação afetiva, no que se refere a como o indivíduo se sente em relação a si mesmo e ao grupo. Em contraste, a redução da incerteza está associada à identificação cognitiva, por se relacionar com o modo como alguém pensa sobre si mesmo e define o seu lugar no ambiente social (Johnson et al, 2012).

Resposta à hipótese de pesquisa H1 – Ficou, então, evidenciado que a identificação organizacional dos integrantes da AGU com a própria AGU é muito positiva. Este achado confirma a Hipótese “H1 - Integrantes da AGU com identificação organizacional positiva também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes”. Com base nesta pesquisa, pode-se afirmar que os AU, PFN e SvAGU que possuem maior identificação organizacional com a AGU também denotam maior percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais.

5.2.3 Descritivas de justiça organizacional percebida (em duas dimensões)

A Tabela 27 apresenta a média, desvio padrão, coeficiente de variação e moda dos escores obtidos pelos respondentes nas duas dimensões de justiça organizacional estudadas neste trabalho.

Tabela 27 – Estatísticas descritivas das duas dimensões da escala de justiça organizacional percebida

	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação	Moda
ESCFATFatorPJP (Percepção de justiça procedimental)	6,04	2,454	0,41	7

ESCFATFatorPJD (Percepção de justiça distributiva)	6,47	2,740	0,42	10
--	------	-------	------	----

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Gomide Jr. e Siqueira (2008), quanto maior for o valor médio obtido, maior será a percepção dos integrantes da organização sobre o quanto a empresa possui condições ou procedimentos justos na determinação de seus critérios de alocação de recursos e sobre o quanto a empresa os recompensa de maneira justa. Os escores de avaliação das dimensões de justiça organizacional percebida alcançaram patamares muito próximos. Com uma ligeira vantagem para a percepção de justiça distributiva que exhibe um valor modal muito elevado, o que enviesou os demais valores para cima. Os valores para a média não estão próximos dos valores máximos esperados e os coeficientes de variação também não estão muito próximo de zero, o que demonstra uma certa dispersão dos dados e baixa homogeneidade (Wood, 1999).

Entretanto, quando se observa a Tabela 15 (correlações de Spearman) percebe-se que a variável percepção de justiça distributiva apresenta correlação com as variáveis critérios em números bem menor do que a variável percepção de justiça de procedimentos, o que confirma a importância do tamanho do efeito, conforme afirmado por Fields (2013), de que quanto menor o tamanho do efeito, aumentam as chances de ocorrência de Erro do Tipo I. Isto foi confirmado durante a realização da regressão múltipla *stepwise* (vide Seção 5.3), com a exclusão da variável percepção de justiça distributiva dos modelos empíricos finais.

Resposta à hipótese de pesquisa H2 – Assim, confirmou-se a Hipótese “H2 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça de procedimentos, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes”. Então os resultados da pesquisa nos permitem inferir que os AU, PFN e SvAGU que possuem maior percepção de que os procedimentos na AGU para avaliações de desempenho, promoções e tomadas de decisão são justos também denotam maior percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais. Isto corrobora a afirmação feita por Brebels et al (2014) de que a justiça de procedimentos tem influência para moldar a forma como os empregados avaliam e sentem (psicologicamente) a respeito de si mesmos no local de trabalho, porque satisfaz importantes necessidades associadas aos seus autoconceitos de pertencimento, permanência no grupo e reputação.

Resposta às hipóteses de pesquisa H3 e H4 – Durante a realização da regressão múltipla pelo método *stepwise* para análise dos dados de pesquisa, em que foram inseridas todas as variáveis que apresentaram correlação significativa. A inserção das variáveis foi realizada, em

bloco (de uma vez só), apenas seguindo-se a ordem decrescente de correlações, conforme Tabela 15 (Tabela de Correlações de Spearman).

Os modelos empíricos obtidos aproveitaram como predictoras as variáveis identificação organizacional e percepção de justiça de procedimentos. Não foi possível confirmar as Hipóteses H3 e H4. Os enunciados das citadas hipóteses são os seguintes: “H3 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça distributiva, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes” e “H4 - Características pessoais e profissionais de integrantes da AGU, como tempo de serviço no Órgão e grau de escolaridade, influenciarão, estatisticamente, a percepção dos comportamentos éticos organizacionais vigentes”. Assim foram, então, rejeitadas as hipóteses H3 e H4.

Apresentadas as estruturas fatoriais das escalas e as análises descritivas, a seguir se analisa o modelo de regressão utilizado para testar a predição de comportamentos éticos organizacionais por meio das variáveis independentes em estudo.

5.3 Modelos empíricos finais – Dimensões de “comportamentos éticos organizacionais”

Com fundamento no referencial teórico desta dissertação, testou-se o impacto das dimensões de justiça organizacional percebida (percepção de justiça de procedimentos e percepção de justiça distributiva) e da identificação organizacional por imitação sobre a percepção de comportamentos éticos organizacionais.

A percepção de justiça de procedimentos tem grande impacto sobre CCO, pois conforme foi primeiro declarado por Greenberg (1993): o relacionamento entre justiça e CCO é baseado na crença facilmente aceita de que “as pessoas se comportam altruisticamente em benefício da organização em que trabalham se elas acreditarem que são tratadas de modo justo pela organização” (Moorman, & Byrne, 2013). Um dos fatores que tem uma influência profunda na exibição de CCO é a percepção de que os procedimentos usados para chegar a decisões de alocação de resultados (i. e., justiça procedimental) são justos (Brebels et al, 2014).

A supervisão abusiva (espécie de comportamento antiético) foi negativamente relacionada à identificação dos subordinados com os valores centrais da organização. A coragem moral e a identificação com os valores organizacionais foram responsáveis pela relação entre a supervisão abusiva e as intenções éticas dos seguidores e comportamentos antiéticos (Hannah et al, 2013).

Utilizou-se a técnica estatística de análise de regressão para obter informações acerca do poder preditivo das variáveis independentes sobre a percepção de comportamentos éticos organizacionais. Na análise de regressão, ajusta-se um modelo preditivo aos dados e usa-se esse modelo para prever valores da variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes. Como o estudo buscou testar um resultado preditivo a partir de diversas variáveis previsoras, foi realizada uma regressão múltipla (Fields, 2013). A análise de regressão múltipla consiste em um conjunto de técnicas apropriadas para avaliar a relação de uma variável dependente ou critério com mais de uma variável independente ou preditora (Tabachnick & Fidell, 2001).

As variáveis preditoras são justiça organizacional percebida (nas dimensões percepção de justiça de procedimentos e percepção de justiça distributiva, as quais foram tratadas como variáveis autônomas na construção dos modelos empíricos (Figuras 6 e 7), identificação organizacional por imitação e as variáveis sociodemográficas que apresentaram correlação significativa com a variável critério (conforme demonstrado na Tabela 15), que são as variáveis região=Sudeste e região=Nordeste.

O modelo teórico hipotético propunha, inicialmente, que variáveis pessoais e profissionais pudessem prever comportamentos éticos na organização e por isso foram incluídas no modelo original como variáveis independentes. Todavia, como explicado, dentre estes tipos de variáveis, apenas as variáveis referentes à região de exercício dos membros da AGU, relativas às regiões Sudeste e Nordeste tiveram correlação significativa com a variável critério. As demais variáveis sociodemográficas, em face da ausência de correlação significativa, explicada no parágrafo antecedente, não foram testadas para o modelo empírico.

Para a realização de análises de regressão é necessário o atendimento dos pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos erros (Tabachnick & Fidell, 2001). O atendimento a esses pressupostos já foi demonstrado na Seção 4.7.

A variável critério, percepção de comportamentos éticos organizacionais, se compõe de dois fatores (como demonstrado na Tabela 7) e, por isto, para os fins da presente dissertação, cada um dos dois fatores foi tratado como uma variável critério autônoma para a construção dos modelos empíricos finais (Figuras 6 e 7). Foi então, numa primeira etapa, realizada uma regressão do tipo entrada forçada ou “enter” em que todas as variáveis preditoras, com os respectivos fatores, foram incluídas no modelo ao mesmo tempo. Por meio da Tabela de correlações foi possível identificar que todas as variáveis pessoais e profissionais não

apresentaram correlação que significasse um tamanho de efeito grande (pretendido no presente estudo) e, também não apresentaram significância, com as exceções das variáveis relativas às regiões Nordeste e Sudeste. Como o pequeno tamanho do efeito e a ausência de significância podem aumentar as chances de ocorrência de erro do tipo I (Fields, 2013), optou-se por retirar do modelo as variáveis pessoais e profissionais (exceto as variáveis região=Nordeste e região=Sudeste), tanto pelo pequeno tamanho do efeito quanto pela ausência de significância durante a análise da Tabela de correlações. Assim, foram mantidas no modelo apenas as variáveis teóricas e as duas variáveis da citada exceção, as quais, para o prosseguimento das análises, já haviam sido transformadas em variáveis *dummy*, como orienta a literatura (Fields, 2013).

Para a regressão, utilizou-se a ordem decrescente das correlações para a formação do bloco de variáveis, conforme exibidas na Tabela 15 exibida no item 4.6, a qual demonstra que as correlações das variáveis preditoras com o fator ESCFATFator1 PCEO seguem a seguinte ordem: ESCFATFatorPJP (0,792), ESCFATUnifatorial EIO (0,738), ESCFATFatorPJD (0,587) e região=Nordeste (0,120).

Por seu turno, as correlações das variáveis preditoras com ESCFATFator2 PCEO seguem a seguinte ordem: ESCFATUnifatorial EIO (0,663), ESCFATFatorPJP (0,632), ESCFATFatorPJD (0,481), região=Nordeste (0,124) e região=Sudeste (-0,102). As medidas, e respectivos fatores, que fizeram parte da regressão múltipla são as mostradas na Tabela 28.

Tabela 28 – Escalas e fatores

Percepção de comportamentos éticos organizacionais	Gestão do sistema
	Orientação para os <i>stakeholders</i>
Escala de identificação organizacional	Identificação organizacional por imitação
Escala de justiça organizacional	Percepção de justiça de procedimentos
	Percepção de justiça distributiva

Fonte: elaborado pelo autor

Ressalte-se que, como já demonstrado, o construto percepção de comportamentos éticos organizacionais divide-se em dois fatores: 1) gestão do sistema; e 2) orientação para os *stakeholders*. Diante disso, foram realizados testes de regressão considerando cada um destes fatores como variável critério. Do mesmo modo, os fatores de justiça organizacional: percepção de justiça procedimental e percepção de justiça distributiva foram considerados como variáveis preditoras, separadamente.

5.3.1 Comportamentos éticos organizacionais - Fator gestão do sistema

Na Tabela 29, encontram-se os resultados da sumarização do modelo e da ANOVA encontrados na regressão hierárquica para o primeiro fator de PCEO: gestão do sistema.

Tabela 29 – Resultados da regressão múltipla – Variável critério: Gestão do sistema (Sumário do modelo e ANOVA)

Sumarização do modelo ^c										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,814 ^a	0,663	0,662	1,290	0,663	792,938	1	403	0,000	1,914
2	0,838 ^b	0,703	0,702	1,212	0,040	54,093	1	402	0,000	
a. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP										
b. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP, ESCFATUnifatorial EIO										
c. Variável dependente: ESCFATFator1 PCEO										
ANOVA ^a										
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.				
1	Regressão	1319,073	1	1319,073	792,938	0,000 ^b				
	Resíduo	670,401	403	1,664						
	Total	1989,474	404							
2	Regressão	1398,583	2	699,291	475,748	0,000 ^c				
	Resíduo	590,891	402	1,470						
	Total	1989,474	404							
a. Variável Dependente: ESCFATFator1 PCEO (Gestão do sistema)										
b. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP										
c. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP, ESCFATUnifatorial EIO										

Fonte: Elaborado pelo autor

O resumo do modelo na Tabela 29, acima, demonstra que os resultados encontrados na regressão *stepwise* para o primeiro fator de PCEO: gestão do sistema, evidenciam como melhor modelo, para a regressão, o modelo 2 que conta como preditores as variáveis percepção de justiça procedimental e identificação organizacional por imitação.

As demais variáveis, a partir do passo 3, foram excluídas por não contribuírem de modo significativo para o modelo empírico.

A Tabela 30 apresenta os resultados (extraídos da Tabela de coeficientes) das duas variáveis antecedentes que contribuíram significativamente para a explicação da percepção de comportamentos éticos organizacionais voltados para o sistema de gestão da ética comportamental na organização estudada.

Tabela 30 – Coeficientes – Variável critério: Gestão do sistema

Variáveis preditoras	B	Erro padrão	Valores de β	t
Primeiro passo				
Percepção de justiça de procedimentos	0,736	0,026	0,814	28,159
Segundo passo				
Percepção de justiça de procedimentos	0,529	0,037	0,585	14,134
Identificação por imitação	0,302	0,041	0,304	7,355
para o passo 1: $R^2 = 0,663$; R^2 ajustado = 0,662; $R = 0,814$ ($p < 0,001$)				
para o passo 2: $R^2 = 0,703$; $\Delta R^2 = 0,040$; $R = 0,838$ ($p < 0,001$)				

Fonte: elaborado pelo autor

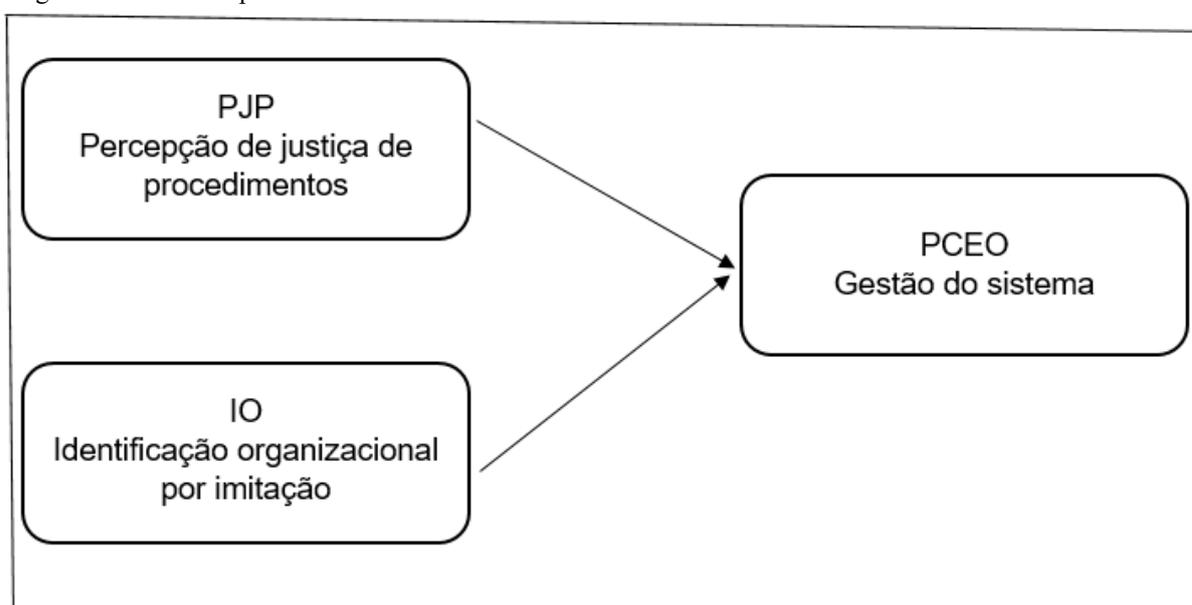
O modelo 1 e o modelo 2 foram estatisticamente significativos, mas o modelo 2 melhorou a explicação da variável critério em 4% (a mudança de R quadrado, $\Delta R^2 = 0,040$). Dessa forma, a regressão múltipla foi relatada de acordo com o modelo do passo 2 da regressão. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo (modelo 2) [$F(2, 402) = 475,748$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,703$]. As variáveis preditoras percepção de justiça procedimental ($\beta = 0,585$; $t = 14,134$; $p < 0,001$) e identificação organizacional por imitação ($\beta = 0,304$; $t = 7,355$; $p < 0,001$) influenciam positivamente o fator gestão de sistema da variável percepção de comportamentos organizacionais, como indicaram os coeficientes de regressão.

Os modelos propostos (conforme mostrados na Figura 4 e na Figura 5) partem de uma visão contextual em que foram combinados os níveis individual e organizacional em uma perspectiva interacional. A combinação destas duas formas de abordagem de pesquisa dos comportamentos éticos contribui para a aferição da percepção dos comportamentos éticos organizacionais (Baker et al, 2006). A escolha dos modelos corrobora os estudos de Baker et al (2006) que afirmaram que as pesquisas de Treviño (1986; 1998) focaram em aspectos de contexto (ex: cultura) como preditores de comportamentos éticos organizacionais e que as relações entre o estágio de desenvolvimento moral cognitivo e o comportamento ético/antiético

é influenciado pelas variáveis de nível organizacional do contexto de trabalho, cultura e características do trabalho.

Assim, como demonstrado na Tabela 30, a relação conduz à interpretação de que os membros da AGU que percebem de forma mais favorável a justiça dos procedimentos que norteiam as políticas de alocação de recursos na organização, bem como se identificam mais efetivamente com os valores centrais da AGU, terão maior percepção de comportamentos éticos organizacionais relacionados ao sistema de gestão da ética na AGU. A representação pictórica do modelo empírico obtido pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4. Modelo empírico – Gestão do Sistema



Fonte: Dados da pesquisa

5.3.2 Comportamentos éticos organizacionais - Fator orientação para os *stakeholders*

Com relação ao fator de orientação para os *stakeholders*, fator 2 da escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais, a Tabela 31 apresenta os resultados da sumarização do modelo e da ANOVA encontrados na regressão hierárquica para esta segunda dimensão de PCEO.

Tabela 31 – Resultados da regressão Múltipla – Variável critério: Orientação para os *stakeholders* (Sumário do modelo e ANOVA)

Sumarização do modelo ^c										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,649 ^a	0,421	0,420	1,247	0,421	293,113	1	403	0,000	
2	0,710 ^b	0,503	0,501	1,156	0,082	66,654	1	402	0,000	1,689
a. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP										
b. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP, ESCFATUnifatorial EIO										
c. Variável dependente: ESCFATFator2 PCEO										
ANOVA ^a										
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.				
1	Regressão	455,521	1	455,521	293,113	0,000 ^b				
	Resíduo	626,294	403	1,554						
	Total	1081,815	404							
2	Regressão	544,595	2	272,298	203,759	0,000 ^c				
	Resíduo	537,220	402	1,336						
	Total	1081,815	404							
a. Variável Dependente: ESCFATFator2 PCEO (Orientação para os stakeholders)										
b. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP										
c. Preditores: (Constante), ESCFATFator PJP, ESCFATUnifatorial EIO										

Fonte: Elaborado pelo autor

O resumo do modelo, acima, demonstra que os resultados encontrados na regressão *stepwise* para o segundo fator de PCEO: orientação para os *stakeholders*, evidenciam que o melhor modelo para a regressão é o modelo 2 que conta como preditores as variáveis percepção de justiça procedimental e identificação organizacional por imitação.

As demais variáveis, a partir do passo 3, foram excluídas por não contribuírem de modo significativo ($p > 0,05$) para o modelo empírico.

A Tabela 32 apresenta os resultados das duas variáveis que contribuíram significativamente para a explicação da percepção de comportamentos éticos organizacionais orientados para o relacionamento ético comportamental da AGU para com os diversos tipos de *stakeholders*.

Tabela 32 – Resultados da regressão Linear Múltipla – Variável critério: Orientação para os *stakeholders*

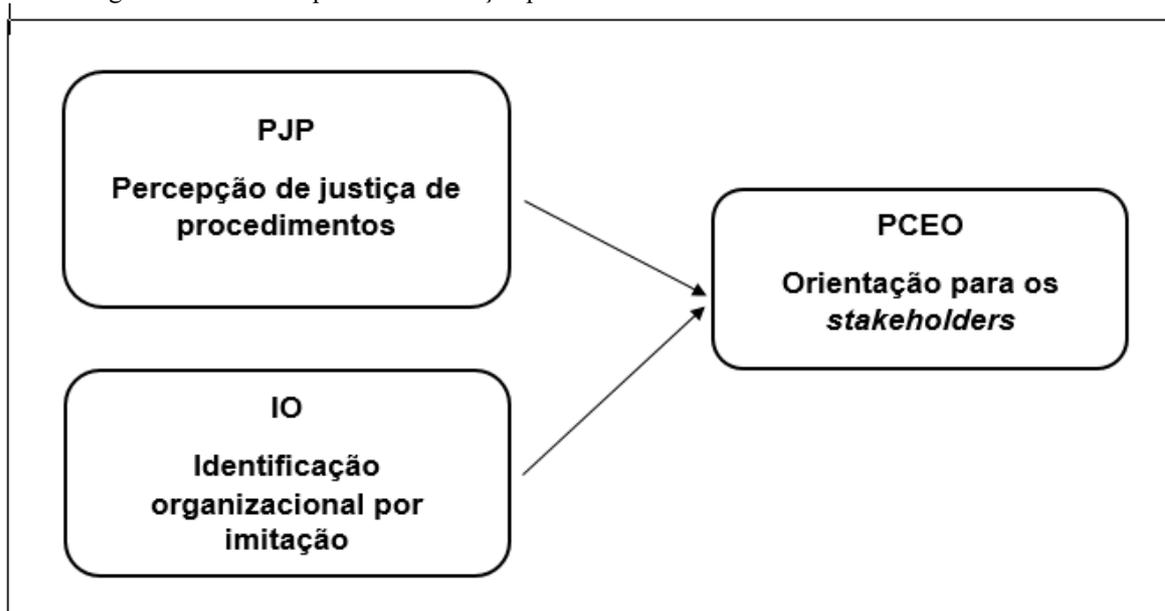
Variáveis preditoras	b	Erro padrão	Valores de β	t
Primeiro passo				
Percepção de justiça de procedimentos	0,433	0,025	0,649	17,374
Segundo passo				
Percepção de justiça de procedimentos	0,213	0,035	0,320	6,062
Identificação por imitação	0,319	0,039	0,437	8,285
para o passo 1: $R^2 = 0,421$; R^2 ajustado = 0,420; $R = 0,649$; ($p < 0,001$)				
para o passo 2: $R^2 = 0,503$; $\Delta R^2 = 0,082$; $R = 0,710$; ($p < 0,001$)				

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo 1 e o modelo 2 foram estatisticamente significativos, mas o modelo 2 melhorou a explicação da variável critério em 8,2% (a mudança de R quadrado, $\Delta R^2 = 0,082$). Dessa forma, a regressão múltipla segue relatada de acordo com o modelo do passo 2 da regressão. A análise resultou em um modelo (2) estatisticamente significativo [F(2, 414) = 209,842; $p < 0,001$; $R^2 = 0,503$]. As variáveis preditoras percepção de justiça procedimental ($\beta = 0,320$; $t = 6,062$; $p < 0,001$) e identificação organizacional por imitação ($\beta = 0,437$; $t = 8,285$; $p < 0,001$) influenciam positivamente o fator orientação para os *stakeholders* da variável percepção de comportamentos organizacionais, como indicaram os coeficientes de regressão.

Assim, como demonstrado na Tabela 32, essa relação indica que os membros da AGU que percebem de forma mais favorável a justiça dos procedimentos que norteiam as políticas de alocação de recursos na organização, bem como se identificam mais efetivamente com os valores centrais da AGU, terão maior percepção de comportamentos éticos organizacionais orientados para o relacionamento ético da AGU com os seus *stakeholders*. A representação gráfica do modelo empírico obtido pode ser visualizada na Figura 5.

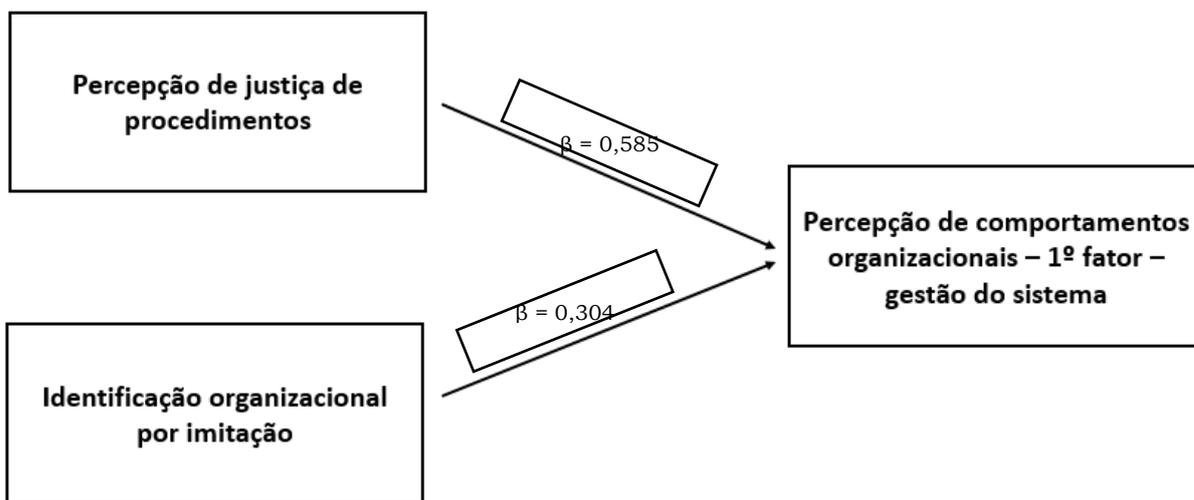
Figura 5. Modelo empírico – Orientação para os *stakeholders*



Fonte: Dados da pesquisa

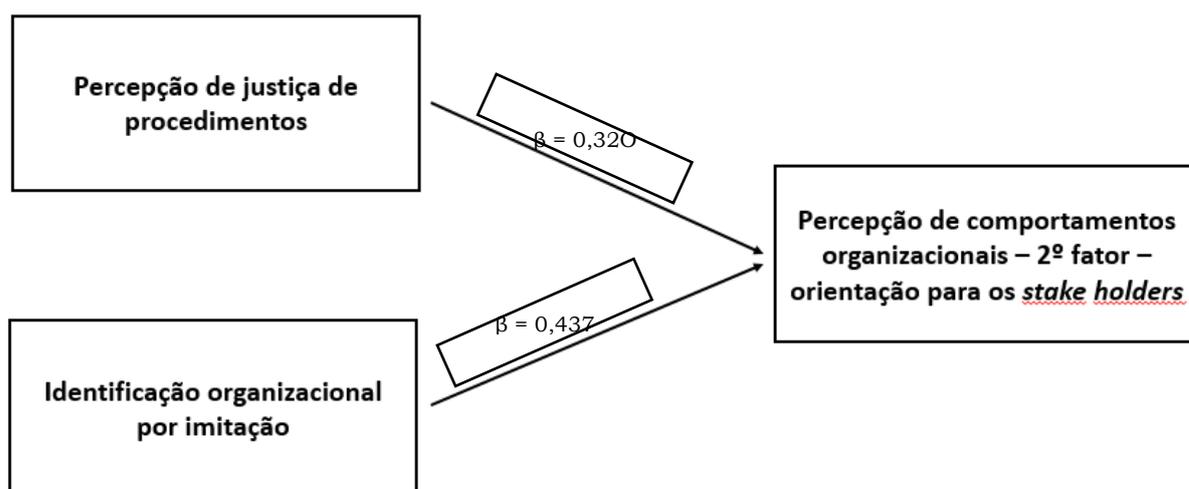
Após a apresentação dos resultados das regressões, as Figura 6 e 7 apresentam os modelos finais com os preditores da variável critério percepção de comportamentos organizacionais, em cada um de seus fatores, respectivamente, sintetizando assim os principais resultados.

Figura 6. Preditores de comportamentos éticos organizacionais para o 1º fator – gestão do sistema



Fonte: dados da pesquisa

Figura 7. Preditores de comportamentos éticos organizacionais para o 2º fator – orientação para os *stakeholders*



Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao objetivo geral desta dissertação, qual seja, testar relações preditivas entre variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida, percepção de identificação organizacional e a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, pode-se considerar o objetivo alcançado. Através desta pesquisa ficou evidenciado que justiça organizacional percebida, em sua dimensão justiça de procedimentos e a variável identificação organizacional por imitação, predizem significativamente os comportamentos éticos organizacionais. Todavia, a dimensão (de justiça organizacional) justiça distributiva não demonstrou força de predição na amostra estudada.

Cabe realçar que na AGU, a percepção de justiça de procedimentos tem maior força preditiva de comportamentos éticos organizacionais, do que a identificação organizacional por imitação. Esta assertiva é verdadeira tanto para os comportamentos éticos organizacionais concernentes à gestão do sistema quanto para os comportamentos orientados para o relacionamento com os *stakeholders*.

5.4 Discussão acerca dos resultados da pesquisa

O propósito deste trabalho foi estudar a influência das variáveis identificação organizacional, percepção de justiça de procedimentos, percepção de justiça distributiva e variáveis socioeconômicas (sexo, idade, tempo de serviço e localização geográfica) sobre a percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais dos AU, PFN e SvAGU. Após a realização de procedimento estatístico de regressão múltipla, as variáveis identificação organizacional e percepção de justiça de procedimentos contribuíram significativamente para os modelos empíricos finais. Todas as demais variáveis escolhidas para o presente estudo foram excluídas dos referidos modelos.

Os resultados aqui encontrados demonstraram que, para os participantes desta pesquisa, caso sintam positiva identificação organizacional com a AGU, terão também positiva percepção de comportamentos (anti)éticos organizacionais. A identificação organizacional se manifesta de dois modos principais: afetivo e cognitivo. Afetivamente ela se torna forte preditora da percepção da satisfação de pertencimento a uma instituição com cultura e clima ético destacado e cognitivamente a identificação organizacional permite a redução da incerteza social dos *stakeholders* participantes da pesquisa (Johnson et al, 2014; Lee et al, 2015).

Os resultados também demonstraram que caso aconteçam procedimentos sérios e imparciais relacionados à maneira pela qual as ações são feitas (por exemplo, como a avaliação de desempenho é feita), os mesmos provavelmente empreenderão comportamentos éticos mais eficientes no dia a dia laboral (Cropanzano et al, 2016). Perceber que os indivíduos agem de forma justa, faz com que os vínculos estabelecidos com o trabalho tendam a ser mais fortalecidos (Moorman, & Byrne, 2013). Pelo princípio da reciprocidade, entendendo que são tratados de forma igualitária, imparcial e adequada às normatizações e regulamentos vigentes, os indivíduos tenderão a agir com prontidão aos valores organizacionais (Ribeiro, & Bastos, 2010), facilitando o alcance da missão e objetivos da própria AGU. Se há percepção de que as coisas estão acontecendo de forma justa, então os indivíduos se comportarão da forma ética, cidadã e responsável à qual a própria Organização valoriza (Ribeiro, & Bastos, 2010). Estas interpretações psicológicas favoráveis, acerca das condições presentes no ambiente organizacional, provavelmente favorecerão a emissão de comportamentos éticos organizacionais claramente alinhados aos princípios da nova administração pública gerencialista (Leles, & Amaral, 2018).

Este capítulo apresentou os resultados das análises estatísticas e a discussão acerca dos achados empíricos. Na Seção seguinte, serão indicadas as conclusões, as contribuições da pesquisa, as limitações do estudo e a sugestão de uma agenda de pesquisa.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral testar relações preditivas entre variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida, percepção de identificação organizacional e a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais. Os resultados indicaram que a justiça organizacional percebida (na dimensão justiça procedimental) e identificação organizacional por imitação influenciam significativamente a variável critério.

Tendo como base os resultados da pesquisa, constatou-se que os membros da AGU que percebem como mais justos os procedimentos de alocação de recursos para as tomadas de decisões na organização, e, que se identificam com os valores centrais da AGU percebem positivamente todas as dimensões de comportamentos éticos organizacionais. Deste modo, foram descritas as percepções dos AU, PFN e SvAGU sobre as variáveis comportamentos éticos organizacionais, identificação organizacional por imitação, justiça distributiva e justiça procedimental. Testadas as relações preditivas, ficou demonstrado que as variáveis percepção de justiça procedimental e identificação organizacional por imitação predizem positivamente as percepções de comportamentos éticos organizacionais dos AU, PFN e SvAGU. Assim, os objetivos específicos também foram atingidos.

6.1 Resposta à pergunta de pesquisa

A presente dissertação foi idealizada e construída a partir da seguinte problematização e pergunta de pesquisa: “quais relações preditivas são verificadas entre variáveis pessoais, profissionais, justiça organizacional percebida e percepção de identificação organizacional e a variável critério percepção de comportamentos éticos organizacionais, junto a Advogados da União (AU), Procuradores da Fazenda Nacional (PFN) e servidores da AGU (SvAGU)?”. Após a análise dos resultados, dentro das limitações enfrentadas e no universo dos participantes da pesquisa, pode-se concluir que as variáveis pessoais e profissionais, bem como a dimensão de justiça organizacional, percepção de justiça distributiva, não denotaram relações preditivas com a variável critério, percepção de comportamentos organizacionais. De modo inverso, as variáveis antecedentes identificação organizacional (Johnson et al, 2012; Lee et al, 2015; Conroy et al, 2017; Cornwell et al, 2018) e percepção de justiça de procedimentos (Tulubas, & Celep, 2012; Brebels et al, 2014; Bye, & Sandal, 2016; Cropanzano et al, 2016; Van Dijke et al, 2018) são fortes preditores de comportamentos éticos organizacionais. Assim foi respondida a pergunta de pesquisa.

6.2 Limitações

O principal limitador do presente estudo alude à amostra coletada. A AGU é uma instituição que conta com mais de mil integrantes em cada uma das três carreiras de servidores alvos da pesquisa. Houve boa vontade da administração em disponibilizar os endereços eletrônicos institucionais de todos integrantes dessas carreiras administrativas e foram expedidas comunicações, via e-mails, convidando a todos eles para participarem da pesquisa. Entretanto, a resposta aos convites ficou aquém do esperado, tendo-se obtido 417 respondentes em toda a população amostral. Este fato não permite a generalização dos resultados para as demais carreiras da AGU, nem para as demais organizações da administração direta do Governo Federal.

Aliado a isto, apenas em Brasília, foi possível visitar integrantes da AGU e insistir que participassem da pesquisa (e, por isso, a região Centro-Oeste é a que contou com o maior número de respondentes (mesmo não sendo a de maior contingente da AGU). Infelizmente, não havia meios de o autor da pesquisa deslocar-se do Distrito Federal para outras unidades da Federação, a fim de coletar os dados pessoalmente e este fator talvez tenha influenciado na pequena participação do público-alvo.

Outra limitação foi a escassez de trabalhos nacionais publicados sobre o tema. Os pesquisadores brasileiros do campo de comportamentos organizacionais não têm demonstrado grande interesse em abordar a questão dos comportamentos éticos organizacionais.

6.3 Contribuições

Diante de tudo o que foi até aqui exposto, considerando que o estudo dos comportamentos éticos organizacionais tem sido objeto de poucos estudos, mesmo sendo um campo bastante vasto e variado, acredita-se que esse trabalho traz uma contribuição expressiva para o avanço teórico de trabalhos relacionados às variáveis estudadas. As principais contribuições foram: 1) provar a força preditiva da justiça de procedimentos e da identificação organizacional sobre os comportamentos éticos organizacionais; 2) estudar a percepção dos integrantes de uma organização com atuação em todo o território nacional sobre comportamentos éticos na organização; 3) disponibilizar um modelo com os principais preditores para cada dimensão de comportamentos éticos organizacionais.

Quanto às contribuições práticas para a organização estudada, os resultados demonstraram que o incremento nas percepções de identificação organizacional, de justiça distributiva e de justiça de procedimentos dos integrantes das carreiras participantes da

pesquisa, aumenta significativamente os comportamentos éticos organizacionais desses *stakeholders*. Com a ciência desses achados a alta cúpula das organizações do serviço público, e em especial a alta cúpula da AGU, pode ajustar as suas políticas para aumentar tanto a identificação organizacional por imitação quanto as percepções de justiça distributiva e de procedimentos.

6.4 Proposta de agenda futura de pesquisa

Os estudos acerca dos comportamentos éticos organizacionais no Brasil ainda estão em um ritmo lento, com poucas pesquisas acerca da temática e ainda demandam uma melhor sistematização teórico-epistemológica, para a definição precisa do que seriam comportamentos éticos organizacionais e o que não pode ser inserido em seu conceito. Atualmente o campo de estudo é muito amplo e a tendência dos estudos mais recentes é de inclusão no conceito, tanto os comportamentos éticos rotineiros, como os comportamentos que contrariam a ética e dos CCO (Treviño et al, 2014). Esta conceituação ampliada foi a que se adotou na presente dissertação. Entretanto, há necessidade de reforço teórico, robustecido com trabalhos empíricos que delimitem precisamente o campo de comportamentos (anti)éticos organizacionais, bem como necessidade de se testar outras variáveis comportamentais como preditoras de comportamentos éticos, tais como comprometimento, desempenho, suporte organizacional, etc.

É importante testar novas relações preditivas em outros contextos organizacionais da administração pública. É preciso testar, também, outras variáveis que se relacionam com a formação de vínculos organizacionais, tais como envolvimento com o trabalho, envolvimento e satisfação, por exemplo, na predição de comportamentos éticos organizacionais. O lócus da administração parece ser campo fértil na busca por novas dimensões teóricas concernentes ao conceito de comportamentos éticos. Dimensões teóricas aplicadas à prevenção de corrupção, por exemplo, podem ser agregadas ao conceito. Comportamentos relacionados ao 'jeitinho brasileiro' também podem ser estudados confrontando-os às facetas teóricas relacionadas à ética organizacional. Práticas gerenciais contraprodutivas ou desviantes, relacionadas, por exemplo, ao assédio moral ou ao bullying, também deverão ser comparadas com o tipo de comportamento ético despertado nos indivíduos. Estudos que relacionem a aderência dos indivíduos aos valores organizacionais também podem oferecer importante indicativo acerca de novas dimensões teóricas deste fenômeno, tão essencial às organizações de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., & Torres, C. V. (2002). *Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções*. **Estudos de Psicologia**, 7, 19-29.
- AGU/Diretoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional, (2018). <https://agudf.sharepoint.com/sites/dgep/SitePages/Pain.aspx?web=L>, acesso em 26/11/2018.
- Alexandre, N. M. C., & Coluci, M. Z. O. (2011). *Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas*. **Ciência & Saúde Coletiva**, 16, 3061-3068.
- Ali, I., Grigore, G. F., & Ahmad, J., 2012. *University teachers' perceptions towards teaching business ethics*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 46, pp. 3367-3641.
- Allison, P. D. (2001). *Missing data (Vol. 136)*. **Sage publications**.
- Augusto, C. A., Souza, J. P. D., Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. F. (2013). *Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011)*. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 51(4), 745-764.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Castelli, L., Marcionetti, J., Crescentini, A., Balducci, C., & van Dick, R. (2018). *How to mobilize social support against workload and burnout: The role of organizational identification*. **Teaching and Teacher Education**, 69, 154-167.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). *Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values*. **Journal of Business Research**, 59(7), 849-857.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1963). *Vicarious reinforcement and imitative learning*. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67(6), 601.
- Barnett, M. L. (2014). *Why stakeholders ignore firm misconduct: A cognitive view*. **Journal of Management**, 40(3), 676-702.
- Bauman, C. W., Tost, L. P., & Ong, M., (2016). *Blame the shepherd not the sheep: Imitating higher-ranking transgressors mitigates punishment for unethical behavior*. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, vol. 137.

- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A., 2016. *The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 235, pp. 403-411.
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2002). *Recommendations for the cross-cultural adaptation of health status measures*. **New York: American Academy of Orthopaedic Surgeons**, 1-9.
- Begley, P. T., & Johansson, O. (Eds.). (2006). *The Ethical Dimensions of School Leadership (Vol. 1)*. **Springer Science & Business Media**.
- Bellows, S. (2017). *Ensuring fairness in your firm's pay spread*.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). *Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior*. **Journal of Management**, 41(7), 1934-1956.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). *Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen*. **Journal of management**, 39(4), 958-984.
- Blader, S. L., & Yu, S. (2017). *Are status and respect different or two sides of the same coin?* **Academy of Management Annals**, 11(2), 800-824.
- Borges-Andrade, J. E., & do Prado, Pagotto, C. (2010). *O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional*. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 26(25ANOS), 37-50.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). *Cross-cultural adaptation and validation of psychological instruments: some considerations*. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, 22(53), 423-432.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). *Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review*. **International Journal of Management Reviews**, 15(3), 280-299.
- Brasil, *Constituição Federal*, de 1988, disponível no sítio eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
- Brasil, *Lei nº 8.666*, de 1993, disponível no sítio eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm, acessado em 30/06/2017.

- Brasil, *Lei Complementar* nº 73, de 1993, disponível no sítio eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm, acessado em 30/06/2017.
- Brebels, L., De Cremer, D., & Van Dijke, M. (2014). *Using self-definition to predict the influence of procedural justice on organizational, interpersonal, and job/task-oriented citizenship behavior*. **Journal of Management**, 40(3), 731-763.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. **Public Administration Review**, 74(4), 445-456.
- Bye, H. H., & Sandal, G. M. (2016). *Applicant Personality and Procedural Justice Perceptions of Group Selection Interviews*. **Journal of Business and Psychology**, 31(4), 569-582.
- Carvalho, E. A., & Brito, E. S., (2013). *Da ética no exercício da advocacia*. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 13, nº 1113. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/2858/da-etica-exercicio-advocacia>> Acesso em: 8 abr. 2018.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). *Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior*. **Journal of Applied Psychology**, 101(8), 1082.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). *How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior*. **Journal of Management**, 39(4), 853-877.
- Coelho Jr, F. A., Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Faiad, C. (2012). *O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica*. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**.
- Cohen, J. (1992). *A power primer*. **Psychological bulletin**, 112(1), 155.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2015). *Adding the "in" to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation*. **Journal of Applied Psychology**, 100(2), 278.
- Conroy, S. A., Becker, W. J., & Menges, J. I. (2017). *The meaning of my feelings depends on who I am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations*. **Academy of Management Journal**, 60(3), 1071-1093.

- Cornwell, T. B., Howard-Grenville, J., & Hampel, C. (2018). *The Company You Keep: How an Organization's Horizontal Partnerships affect Employee Organizational Identification*. **Academy of Management Review**.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). *Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact*. **Journal of Management**, 39(6), 1579-1605.
- Courcy, F., Morin, A. J., & Madore, I. (2016). *The effects of exposure to psychological violence in the workplace on commitment and turnover intentions: The moderating role of social support and role stressors*. **Journal of Interpersonal Violence**, 0886260516674201.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. **Advances in Organizational Justice**, 119, 151.
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton, M. A., & Shao, R. (2016). *Organizational justice and organizational citizenship*. **In The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior**.
- Da Costa, F. L. (2018). *História, narrativa e representações da administração pública brasileira*. **Revista do Serviço Público**, 69, 31-52.
- Da Silva Schuster, M., da Veiga Dias, V., & Battistella, L. F. (2013). *Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional*. **Revista de Administração IMED**, 3(1), 43-53.
- Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). *Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance*. **Journal of Organizational Behavior**, 38(8), 1167-1182.
- Dal-Farra, R. A., & Lopes, P. T. C. (2013). *Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos*. **Nuances: Estudos sobre Educação**, 24(3), 67-80.
- Dasborough, M., & Harvey, P. (2017). *Schadenfreude: The (not so) secret joy of another's misfortune*. **Journal of Business Ethics**, 141(4), 693-707.
- Diehl, M. R., Richter, A., & Sarnecki, A. (2016). *Variations in Employee Performance in Response to Organizational Justice: The Sensitizing Effect of Socioeconomic Conditions*. **Journal of Management**, 0149206316671581.

- Dupré, K. E., Dawe, K. A., & Barling, J. (2014). *Harm to those who serve: Effects of direct and vicarious customer-initiated workplace aggression*. **Journal of Interpersonal Violence**, 29(13), 2355-2377.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). *Organizational images and member identification*. **Administrative Science Quarterly**, 239-263.
- Effron, D. A., Lucas, B. J., & O'Connor, K. (2015). *Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 130, 147-159.
- Enosh, G., Tzafirir, S. S., & Gur, A. (2013). *Client aggression toward social workers and social services in Israel—A qualitative analysis*. **Journal of Interpersonal Violence**, 28(6), 1123-1142.
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). *The effects of envy on job engagement and turnover intention*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 447-454.
- Ferrandi, J. M., & Valette-Florence, P. (2002). *Premiers test et validation de la transposition d'une échelle de personnalité humaine aux marques*. **Recherche et Applications en Marketing (French Edition)**, 17(3), 21-40.
- Fields, A., (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. **Sage Publications Ltd**. London (UK), 4^a Ed.
- Fiske, A. P. (1992). *The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations*. **Psychological Review**, 99(4), 689.
- Fortin, I., & Oliver, D., 2016. *To imitate or differentiate: Cross-level identity work in an innovation network*. **Scandinavian Journal of Management**, 32(4): 197-208.
- Fuhrmann, I. R., 2018. *O novo código de ética e disciplina da OAB-Reflexões sobre a nova Regulamentação Ética da Advocacia no Brasil*. **Direito e Cidadania**, 2.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). *Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity*. **Academy of Management Review**, 40(2), 163-181.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., & Park, J. S. (2016). *Religious harassment in the workplace: An examination of observer intervention*. **Journal of Organizational Behavior**, 37(2), 279-306.

- Gino, F., & Galinsky, A. D. (2012). *Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 119(1), 15-26.
- Gomide Jr., S., & Fernandes, M. N. (2008). *Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais*, in Siqueira, M. M. M.; Tamayo, A. (2008). (Orgs.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, RS, Artmed.
- Gomide Jr., S., & Siqueira, M. M. M. *Justiça no trabalho* (2008). In: Siqueira, M. M. M.; Tamayo, A. (Orgs.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, RS, Artmed.
- Gomulya, D., Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Boeker, W. (2017). *The role of facial appearance on CEO selection after firm misconduct*. **Journal of Applied Psychology**, 102(4), 617.
- Goncalo, J. A., & Kim, S. H. (2010). *Distributive justice beliefs and group idea generation: Does a belief in equity facilitate productivity?* **Journal of Experimental Social Psychology**, 46(5), 836-840.
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção científica e desafios metodológicos*. **Revista Psicologia em Pesquisa**, 4(2).
- Grand, J. A., Rogelberg, S. G., Allen, T. D., Landis, R. S., Reynolds, D. H., Scott, J. C., ... & Truxillo, D. M. (2018). *A systems-based approach to fostering robust science in industrial-organizational psychology*. **Industrial and Organizational Psychology**, 11(1), 4-42.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015). *When leaders fail to "walk the talk" supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy*. **Journal of Management**, 41(3), 929-956.
- Greenberg, J. (1993). *Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science*. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6(3), 249-256.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., & Park, J. S. (2016). *Religious harassment in the workplace: An examination of observer intervention*. **Journal of Organizational Behavior**, 37(2), 279-306.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. **Bookman Editora**.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). *The effects of passive leadership on workplace incivility*. **Journal of Organizational Behavior**, 36(1), 16-38.
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). *Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power*. **Journal of Organizational Behavior**, 38(7), 1057-1075.
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). *Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations*. **Journal of Organizational Behavior**, 34(S1), S26-S42.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). *Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior*. **Journal of Organizational Behavior**, 34(4), 492-519.
- Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H., & Liu, S. (2016). *Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions*. **Journal of Applied Psychology**, 101(11), 1553.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). *Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior*. **Journal of Organizational Behavior**, 33(8), 1142-1167.
- Jones, K. P., Arena, D. F., Nittrouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). *Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle*. **Industrial and Organizational Psychology**, 10(1), 51-76.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). *Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination*. **Journal of Management**, 42(6), 1588-1613.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). *Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior*. **Journal of Organizational Behavior**, 33(8), 1142-1167.

- Kant, I. (1889) *Kant's Critique of Practical Reason and Other Works on the Theory of Ethics* (translated by Thomas Kingsmill Abbott, B.D., Fellow and Tutor of Trinity College, Dublin), 4th revised ed. (London: Kongmans, Green and Co., 1889), page 130/278. Disponível em http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/0212_eBk.pdf, acessado em 22/11/2018.
- Kennedy, J. A., & Anderson, C. (2017). *Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 139, 30-49.
- Kennedy, S. S. (2017). *Thirty years of public management scholarship: plenty of "how," not enough "why"*. **International Journal of Public Sector Management**, 30(6-7), 566-574.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). *Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work*. **Journal of Applied Psychology**, 95(1), 1.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). *Ethical leadership: An integrative review and future research agenda*. **Ethics & Behavior**, 28(2), 104-132.
- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). *Anxious, threatened, and also unethical: How anxiety makes individuals feel threatened and commit unethical acts*. **Journal of Applied Psychology**, 100(2), 360.
- Kouchaki, M., Smith-Crowe, K., Brief, A. P., & Sousa, C. (2013). *Seeing green: Mere exposure to money triggers a business decision frame and unethical outcomes*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 121(1), 53-61.
- Kouchaki, M., & Wareham, J. (2015). *Excluded and behaving unethically: Social exclusion, physiological responses, and unethical behavior*. **Journal of Applied Psychology**, 100(2), 547.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2013). *The association of distributive and procedural justice with organizational citizenship behavior*. **The Prison Journal**, 93(3), 313-334.
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). *Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy*. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 41(2), 284-294.
- Lavelle, J. J., Harris, C. M., Rupp, D. E., Herda, D. N., Young, R. F., Hargrove, M. B., Thornton-Lugo, M. A., & McMahan, G. C. (2018). *Multifoci effects of injustice on counterproductive*

work behaviors and the moderating roles of symbolization and victim sensitivity. **Journal of Organizational Behavior.**

- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). *Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review.* **Psychological Bulletin**, 141(5), 1049.
- Leite, N. P., Leite, F. P., & Albuquerque, L. G. (2012). *Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional.* **REGE Revista de Gestão**, 19(2). <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2012.49884>.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). *Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação.* **Revista Laborativa**, 7(1), 53-73.
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., Arenas, A., Munduate, L., & Medina, F. J. (2014). *Identifying victims of workplace bullying by integrating traditional estimation approaches into a latent class cluster model.* **Journal of Interpersonal Violence**, 29(7), 1155-1177.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces.* **Violence and Victims**, 5(2), 119-126.
- Li, X., McAllister, D. J., Ilies, R., & Gloor, J. L. (2017). *Schadenfreude: A Counter-Normative Observer Response to Workplace Mistreatment.* **Academy of Management Review.**
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). *Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance.* **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 117(1), 41-52.
- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). *Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior.* **Journal of Applied Psychology.**
- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F. (2018). *The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: the joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality.* **Review of Managerial Science**, 12(1), 113-134.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). *Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review.* **Journal of Management**, 43(6), 1940-1965.

- Madureira, C. (2014). *As procuradorias públicas no direito brasileiro: uma análise histórica*. **Dimensões**, (33), 241-260.
- Maesschalck, J. (2004). *The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory*. **Public administration**, 82(2), 465-489.
- Marx, K., & Engels, F. (2009). *The economic and philosophic manuscripts of 1844 and the Communist manifesto*. **Prometheus Books**.
- May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). *Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications*. **Journal of Applied Psychology**, 100(3), 681.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). *Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior*. **Journal of Applied Psychology**, 103(1), 54.
- Moore, C., & Gino, F. (2015). *Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work*. **The Academy of Management Annals**, 9(1), 235-289.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2013). *How Does Organizational justice Affect Organizational Citizenship Behavior?* **Handbook of organizational justice**, 355.
- Mozzicafreddo, J. (2018). *Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas*. **Estudos de Administração e Sociedade**, 2(2), 19-46.
- Noval, L. J. (2016). *On the misguided pursuit of happiness and ethical decision making: The roles of focalism and the impact bias in unethical and selfish behavior*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 133, 1-16.
- Oh, I. S., Charlier, S. D., Mount, M. K., & Berry, C. M. (2014). *The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors*. **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 92-111.
- Oliveira, A. F. (2008). *Identificação organizacional*. In: Siqueira, M. M. M.; Tamayo, A. (Orgs.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, RS, Artmed.

- Öncer, A. Z., & Yıldız, M. L. (2012). *The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 714-723.
- Organ, D. W. (1988). *A restatement of the satisfaction-performance hypothesis*. **Journal of Management**, 14(4), 547-557.
- Paterson, T. A., & Huang, L. (2018). *Am I Expected to Be Ethical? A Role-Definition Perspective of Ethical Leadership and Unethical Behavior*. **Journal of Management**, 0149206318771166.
- Perez-López, G., Prior, D., & Zafra-Gómez, J. L. (2015). *Rethinking new public management delivery forms and efficiency: Long-term effects in Spanish local government*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 25(4), 1157-1183.
- Pettit, N. C., Doyle, S. P., Lount Jr, R. B., & To, C. (2016). *Cheating to get ahead or to avoid falling behind? The effect of potential negative versus positive status change on unethical behavior*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 137, 172-183.
- Picakciefe, M., Acar, G., Colak, Z., & Kilic, I. (2017). *The relationship between sociodemographic characteristics, work conditions, and level of "Mobbing" of health workers in primary health care*. **Journal of Interpersonal Violence**, 32(3), 373-398.
- Pichler, S., Varma, A., Michel, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S., & Sharma, A. (2016). *Leader-Member Exchange, Group-and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals*. **Human Resource Management**, 55(5), 871-883.
- Pino, F. A. (2014). *A questão da não normalidade: uma revisão*. **Revista de Economia Agrícola**, 61(2), 17-33.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). *Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública*. **Revista de Saúde Pública**, 29, 318-325.
- Plant, J. F. (2018). *Responsibility in Public Administration Ethics*. **Public Integrity**, 1-13.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*. **Journal of Organizational Behavior**, 35(S1), S87-S119.

- Porath, C. L., (2015). *The costs of bad behavior*. **OrganDyn** 44(4): 254-257.
- Porter, L. W., & Schneider, B. (2014). *What was, what is, and what may be in OP/OB*. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, 1(1), 1-21.
- Pratt, M. G., (1998). *To be or not to be? Central questions in organizational identification*. In *Identity in Organizations: building theory through conversations*. **Sage**. 171-208. Whetten, D. A., Godfrey, P. C.
- Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, (2018). Relatório PGFN em números – http://www.pgfn.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014/pgfn_em_numeros_final_2_web.pdf, acessado em 26/11/2018)
- Rasmussen, C. A., Hogh, A., & Andersen, L. P. (2013). *Threats and physical violence in the workplace: a comparative study of four areas of human service work*. **Journal of Interpersonal Violence**, 28(13), 2749-2769.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice* (1971). na.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). *Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas*. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 30(1), 4-21.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). *Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”*. **Journal of Management**, 43(5), 1578-1608.
- Rubenstein, A. L., Allen, D. G., & Bosco, F. A. (2017). *What’s past (and present) is prologue: Interactions between justice levels and trajectories predicting behavioral reciprocity*. **Journal of Management**, 0149206317728107.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. **Administrative Science Quarterly**, 224-253.
- Sampieri, R. H. Collado, C. F., & Lucio, P. B., (2007). *Metodologia de pesquisa*. 3ª Ed, São Paulo, **McGraw Hill**, pp. 79-81.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). *When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior*. **Journal of Management**, 42(6), 1723-1746.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). *Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research*. **Journal of Organizational Behavior**, 37, S57-S88.

- Siltala, J. (2013). *New public management: the evidence-based worst practice?* **Administration & Society**, 45(4), 468-493.
- Siqueira, M. M. M (Org.); Álvaro Tamayo e Colaboradores, (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: **Artmed**.
- Sobral, F. J. B. A., & Mansur, J. A. (2013). *Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010*. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 53(1), 21-34.
- Sumner, E. M., Scarduzio, J. A., & Daggett, J. R. (2016). *Drama at Dunder Mifflin: workplace bullying discourses on The Office*. **Journal of Interpersonal Violence**, 0886260516681158.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Computer-assisted research design and analysis* (Vol. 748). **Boston: Allyn and Bacon**.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). *Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations*. **Academy of Management Review**, 37(1), 107-129.
- Tajfel, H. (1978). *Intergroup behavior. Introducing Social Psychology*.—NY: **Penguin Books**, 401-466.
- Tepper, B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). *Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior*. **Journal of Applied Psychology**, 100(1), 98.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). *(Un) ethical behavior in organizations*. **Annual Review of Psychology**, 65.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). *Behavioral ethics in organizations: A review*. **Journal of Management**, 32(6), 951-990.
- Tulubas, T., & Celep, C., (2012). *Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 47, pp. 1221-1231.

- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). *Appraisal patterns of envy and related emotions*. **Motivation and Emotion**, 36(2), 195-204.
- van Dijke, M., De Cremer, D., Langendijk, G., & Anderson, C. (2018). *Ranking low, feeling high: How hierarchical position and experienced power promote prosocial behavior in response to procedural justice*. **Journal of Applied Psychology**, 103(2), 164.
- Vieira, A. (2010). *Cultura, poder e identidade nas organizações*. **Revista de Administração FEAD**, 1(1).
- Vodosek, M. (2015). *Relational Models Theory*. **Wiley Encyclopedia of Management**, 1-3.
- Wagner, John A., & Hollenbeck, John R., (2009). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 2ª ed., São Paulo: Saraiva.
- Wang, P., Yuan L., & Wu J., 2017. *The joint effects of social identity and institutional pressures on audit quality: The case of the Chinese Audit Industry*. **International Business Review**, 26(4): 666-682.
- Wang, L., Zhong, C. B., & Murnighan, J. K. (2014). *The social and ethical consequences of a calculative mindset*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 125(1), 39-49.
- Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). *Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice*. **Journal of Management**, 40(1), 100-129.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). *The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 123(2), 79-89.
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). *The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions*. **Journal of Applied Psychology**, 100(1), 114.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). *The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(4), 477-496.
- Wood, R. (1999). *How to validate analytical methods*. **TrAC Trends in Analytical Chemistry**, 18(9-10), 624-632.

- Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2013). *Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression*. **Journal of Business Ethics**, 115(3), 617-634.
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). *Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective*. **Journal of Applied Psychology**, 101(3), 362.
- Yildiz, M. L., Gülnur, E. I., & Gegez, A. E., 2013. *Perceived academic code of ethics: a research on Turkish academics*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 99, pp. 282-293.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). *Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors*. **Journal of Management**, 40(4), 1098-1122.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Regeer, R. K., & ., & Hubbard, T. D. (2016). *Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event*. **Academy of Management Journal**, 59(1), 253-276.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). *It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships*. **Academy of Management Journal**, 57(3), 675-697.

APÊNDICE

Modelo de convite enviado aos participantes da pesquisa

Convite aos Advogados da União para participação na pesquisa “Percepção de comportamentos éticos organizacionais pelos membros da AGU”

Prezados Advogados da União,

O mestrando em Administração Pública (PPGA/UNB) Elisafan Gonçalves de Oliveira, curso patrocinado pela Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU), gostaria de convidá-los a participar de uma pesquisa de caráter científico no campo da Administração Pública Brasileira.

O objetivo geral desta pesquisa é aferir a percepção de comportamentos éticos organizacionais pelos servidores da AGU e investigar em que grau essa percepção é influenciada pela identificação organizacional e pela percepção de justiça distributiva e procedimental.

O público alvo do questionário são todos os membros da Advocacia-Geral da União.

As respostas individuais serão manuseadas apenas pelo pesquisador e seu orientador. O resultado será amplamente divulgado pela dissertação e periódicos científicos, porém **a identidade dos participantes será preservada, com o sigilo das respostas garantido.**

O tempo médio para responder o questionário é de cerca de 7 minutos. Todas as informações que você fornecer são sigilosas, sendo garantida a não identificação do respondente.

Agradeço seu tempo para concluir este questionário. Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa, entre em contato no endereço eletrônico elisafan.oliveira@agu.gov.br.

Para acessar o questionário, **clique no link abaixo:**

https://docs.google.com/forms/d/15KnTzxWCNhnJwpc-s_zaH-lhJXNsLesrP-2jGvWthVA/edit?usp=drive_open&ths=true

Atenciosamente,

Elisafan Gonçalves de Oliveira
Discente do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNB
Universidade de Brasília - UnB

Escala de percepção de comportamentos éticos organizacionais – EPCEO

A empresa onde eu trabalho...

1. () ... oferece oportunidade para a correção de erros.
2. () ... oferece seus serviços de forma eficiente.
3. () ... oferece seus serviços nos prazos previstos.
4. () ... presta informações precisas e objetivas ao judiciário e aos gestores quando solicitada.
5. () ... respeita e valoriza quem se utiliza dos seus serviços.
6. () ... trata com igualdade a todos os membros.
7. () ... trata seus membros, na organização, *como* possuidores de direitos e deveres.
8. () ... busca assegurar honestidade em suas transações com as outras partes interessadas.
9. () ... reconhece, publicamente, dentro e/ou fora da instituição os trabalhos bem-feitos.
10. () ... possui políticas que impedem que seus membros sejam humilhados e/ou discriminados no trabalho.
11. () ... estabelece prazos compatíveis com as tarefas a serem executadas.
12. () ... possui objetivos que são conhecidos por todos.
13. () ... possui políticas justas de avaliação de seus membros.
14. () ... possui políticas que permitem a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisão.
15. () ... possui políticas que permitem às chefias permanente renovação de seus conhecimentos.
16. () ... possui políticas que são conhecidas por todos.
17. () ... possui regras e normas que foram definidas a partir da consulta a todos os envolvidos.
18. () ... responde, de maneira precisa, às demandas de sua clientela.
19. () ... possui políticas que permitem aos membros contínua revisão de seus conhecimentos.
20. () ... não modifica as regras e normas sem prévia consulta aos envolvidos.

Escala de identificação organizacional – EIO

A seguir, estão frases que pode traduzir o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a organização onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando nos parênteses, sua concordância conforme os códigos abaixo:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo levemente |
| 2 = Discordo moderadamente | 6 = Concordo moderadamente |
| 3 = Discordo levemente | 7 = Discordo totalmente |
| 4 = Nem concordo nem discordo | |

A empresa onde eu trabalho...

- | |
|---|
| 1. () Eu compartilho dos valores da minha organização. |
| 2. () O sucesso da minha organização é o meu sucesso. |
| 3. () Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela. |
| 4. () Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização. |
| 5. () Fazer parte do Quadro de <u>membros</u> desta organização é importante para mim. |
| 6. () Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização. |
| 7. () Os valores desta organização fazem parte da minha autoimagem. |
| 8. () Pertencer a esta organização é importante para a minha autoimagem. |

Escala de percepção de justiça distributiva – EPJD

Abaixo estão listadas cinco frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo levemente |
| 2 = Discordo moderadamente | 6 = Concordo moderadamente |
| 3 = Discordo levemente | 7 = Concordo totalmente |
| 4 = Nem concordo nem discordo | |

Quando é preciso definir o quanto o empregado receberá por seu esforço no trabalho...

- () Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
- () Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
- () Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços no trabalho.
- () Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
- () Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Escala de percepção de justiça de procedimentos – EPJP

Abaixo estão listadas seis frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo levemente |
| 2 = Discordo moderadamente | 6 = Concordo moderadamente |
| 3 = Discordo levemente | 7 = Concordo totalmente |
| 4 = Nem concordo nem discordo | |

Quando é preciso definir o quanto o empregado receberá por seu esforço no trabalho...

- () A organização onde trabalho utiliza regras bem definidas..
- () A organização onde trabalho utiliza as mesmas regras para todos os membros.
- () A organização onde trabalho possui regras que impedem que as pessoas responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.
- () A organização onde trabalho possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.
- () A organização onde trabalho permite a participação dos membros na formulação das regras.
- () A organização onde trabalho possui regras que foram elaboradas com base em padrões éticos.

Dados sócio-demográficos sobre o(a) respondente

Campos constantes do questionário solicitavam informações individuais de cada respondente. Trazia, entretanto, o lembrete de que o respondente não precisava se identificar.

Sexo:

Idade:

Tempo de serviço:

Unidade da Federação (de lotação):