UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa De Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Elisafan Gonçalves de Oliveira

Comportamentos éticos, Justiça e Identificação organizacionais: um estudo na Advocacia-Geral da União

Relatório Técnico

Brasília – DF
2019

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação "Comportamentos éticos, Justiça e Identificação organizacionais: um estudo na Advocacia-Geral da União", apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: fevereiro de 2017 a fevereiro de 2019.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior – UnB (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior – UnB (PPGA/UnB) – Presidente/Orientador
- Prof. Dr. Diego Mota Vieira (PPGA- UnB) – Membro Interno
- Prof. Drª. Maria do Carmo Fernandes Martins (UMES – SP) - Membro Externo
- Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira (PPGA/UnB) - Suplente

Palavras-chave: comportamentos éticos; ética; justiça organizacional; identificação organizacional

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO ..... **ii**

SUMÁRIO ..... **iii**

1. INTRODUÇÃO **4**

2. REFERENCIAL TEÓRICO **5**

2.1. Comportamentos Éticos Organizacionais **5**

2.1.1. Comportamentos Antiéticos **5**

2.1.2. Comportamentos Éticos de Rotina **6**

2.1.3. Comportamentos éticos extraordinários (ou extra-papel) **7**

2.2. Identificação Organizacional (por imitação) **8**

2.3. Justiça Organizacional Percebida **9**

3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO **10**

4. MÉTODO **12**

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO **13**

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS **16**

REFERÊNCIAS **17**

1. INTRODUÇÃO

A profissionalização da administração pública brasileira vem se transformando ao longo dos últimos anos. Esta transformação vem 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, vem 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 vêm sendo empregadas de forma mais recorrente. Mudanças culturais são planejadas e executadas na atual administração pública, visando implementar eficiência na gestão com foco no desenvolvimento de pessoas. (Mozzicafreddo, 2018).

Ao mesmo tempo que se constata estas práticas inovadoras e evolutivas, 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, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). 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, os comportamentos antiéticos (que também integram o conceito de comportamentos éticos organizacionais) 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 antiéticos em suas organizações (Moore & Gino, 2015)?

O conhecimento acadêmico sobre comportamentos éticos organizacionais em organizações do setor público ainda é escasso e o próprio conceito de comportamentos organizacionais é impreciso e de pouca clareza (Coelho Jr, Gondim, Borges-Andrade, & Faiad, 2012). Na literatura há uma tendência para adoção da palavra ética como termo guarda-chuva em uma variada gama de construtos relacionados a valores (Begley & Johansson, 2006). A presente pesquisa estudou os comportamentos éticos organizacionais em uma organização pública, do Poder Executivo Federal e integrada, basicamente por advogados públicos e servidores administrativos de carreiras de apoio. Para tanto, a partir da citada lacuna teórica, tem-se o seguinte problema de pesquisa: que relações preditivas são

verificadas entre variáveis pessoais/profissionais, as variáveis teóricas justiça organizacional e identificação organizacional em relação à variável critério comportamentos éticos organizacionais?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comportamentos Éticos Organizacionais

A expressão "comportamentos éticos organizacionais" foi utilizada de modo amplo para incluir ambos os comportamentos: éticos e antiéticos (doravante comportamentos (anti)éticos. Comportamentos (anti)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, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Tais comportamentos se referem a três tipos de manifestações relacionadas: i) comportamentos antiéticos que se caracterizam quando o agente se comporta de modo contrário às normas aceitáveis em sociedade (e.g., mentir, trapacear, furtar, etc.); 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 (e.g., voluntariado, comportamentos de cidadania organizacional).

Os comportamentos éticos organizacionais são classificados segundo dois parâmetros. Pelo primeiro parâmetro são definidos como tipos 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 considerada 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). A variável comportamentos éticos organizacionais 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.

2.1.1. Comportamentos Antiéticos

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). desde as condições ambientais e de infraestrutura, os padrões sociais e culturais, o papel e funções dos atores, a dinâmica de governança, e mecanismos de restrições e apoio (Bloom & Dees, 2008; Phillips, 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. Processos psicológicos de autodefesa 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).

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).

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.

2.1.2. Comportamentos Éticos de Rotina

Comentado [EGdO1]:

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 (dados do levantamento bibliográfico para a dissertação). 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 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). 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 cientificas 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).

2.1.3. Comportamentos éticos extraordinários (ou extra-papel)

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 pratica 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, De Cremer, & Van Dijke, 2014).

2.2. 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).

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, Tost, & Ong, 2016).

A identificação organizacional por imitação se dá quando um integrante de uma organização se sente componente da mesma por entender que ele é parte daquela organização e do grupo de pessoas que a compõem. O indivíduo se sente identificado com a própria organização que já integra (Pratt, 1998). A identificação organizacional 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.

2.3. Justiça Organizacional Percebida

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 como tendo três dimensões principais (Moorman, & Byrne, 2013): 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 justeza. 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).

As dimensões de justiça organizacional se relacionam, embora de modos diferentes, com atitudes e comportamentos pertinentes ao trabalho (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002) e, por este motivo, foram escolhidas duas dimensões de justiça organizacional para testar, no presente estudo, em que grau as percepções de justiça distributiva e de justiça de procedimentos influenciam os comportamentos éticos organizacionais na população amostral. 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 de procedimentos se

reporta à percepção dos meios utilizados para avaliar esse desempenho (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

As definições de justiça distributiva e justiça de procedimentos 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 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).

3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

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.

H2 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça de procedimentos, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes.

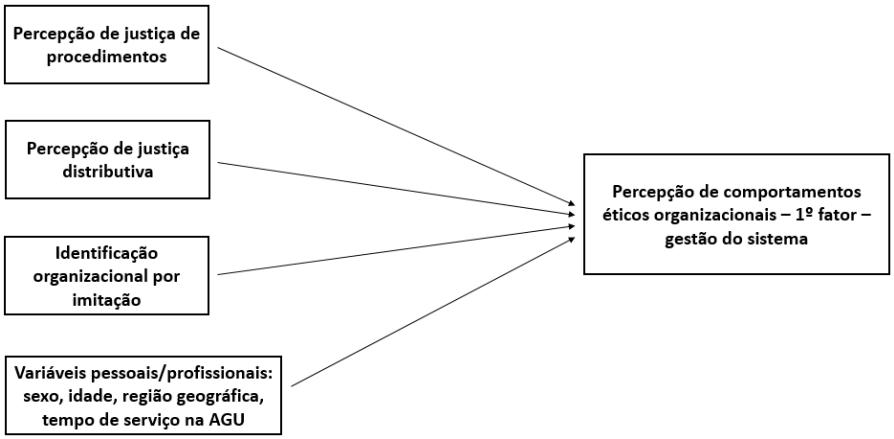
H3 - Integrantes da AGU, com percepção positiva acerca da justiça distributiva, também terão percepção positiva acerca dos comportamentos éticos organizacionais vigentes.

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.

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

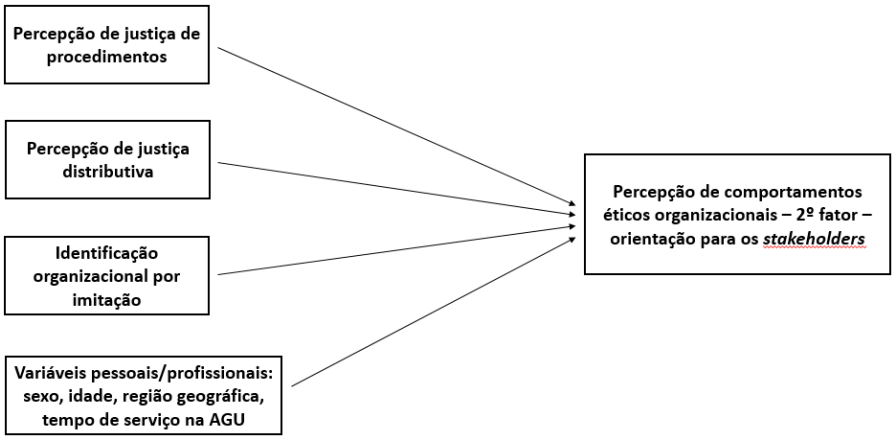
profissionais), não estabelece níveis hierárquicos entre elas. Como já afirmado, a variável critério se divide em dois fatores e, por isso, para os fins do presente trabalho foi tratada como duas variáveis diferentes, o que implica na elaboração de dois modelos teóricos hipotetizados. Os modelos estão representados 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

4. MÉTODO

Os procedimentos metodológicos desse estudo envolveram uma fase qualitativa (constituída de revisão de literatura, pesquisa documental, adaptação e validação semântica dos instrumentos de pesquisa, com realização de entrevistas com *experts* e realização de pré-teste para avaliação pelo público-alvo) e uma fase quantitativa (constituída de coleta de dados, pela aplicação de questionário tipo *Likert*, tratamento dos dados e análise de regressão múltipla). Quanto ao desenho da pesquisa, ela pode ser classificada como de abordagem mista (quali-quanti), do tipo descritivo, com delineamento explicativo e recorte temporal transversal.

A seleção da amostra contemplou atores integrantes da Advocacia-Geral da União, escolhidos por amostragem intencional não probabilística (Saraiva, 2002), totalizando 417 respondentes do questionário. Após a coleta, os dados foram tratados e analisados estatisticamente por meio de métodos e testes estatísticos, especialmente análises fatoriais e regressões múltiplas, a fim de constatar a influência exercida pelas variáveis antecedentes sobre a variável critério.

Realizou-se 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 4,55% do total de casos e foi, então, 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.

Os dados foram tratados e investigou-se a adequação dos pressupostos de regressão de normalidade, linearidade, independência dos resíduos, homocedasticidade e não multicolinearidade (Tabachnick & Fidell, 2001). 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.

Foi realizada a análise fatorial da escala de comportamentos éticos organizacionais através da extração da fatoração 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*". Do mesmo modo, foram feitas as análises fatoriais das escalas das variáveis identificação organizacional (por imitação) e justiça organizacional percebida, nas dimensões percepção de justiça distributiva e percepção de justiça de procedimentos e todas estas escalas apresentaram cargas fatoriais muito boas e testes de confiabilidade acima de 9, o que é excelente, segundo Fields (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. Optou-se pela realização de regressão múltipla segundo o método stepwise. São três as formas de realizar regressão stepwise: forward, backward e blockwise ou setwise. Adotou-se a forma setwise, que é muito semelhante ao tipo forward, mas se diferencia porque ao invés dos preditores serem incluídos individualmente, eles entram na análise em blocos (Tabachnick, & Fidell, 2001; Abbad, & Torres, 2002).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

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. A menor média apresentada foi de 6,04 e a maior média foi de 7,68. 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”. Os autores que criaram e validaram as escalas utilizadas são unanimes em afirmar que quanto maior for o valor obtido pela média dos escores fatoriais das respectivas escalas em uma organização estudada, maior será percepção dos integrantes dessa organização, respectivamente em relação à percepção de comportamentos éticos organizacionais, identificação organizacional (por imitação), percepção.de justiça distributiva e percepção de justiça de procedimentos (Gomide Jr., & Fernandes, 2008; Oliveira, 2008; Gomide Jr., & Siqueira, 2008).

Os resultados encontrados na regressão *blockwise* 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 foram excluídas por não contribuírem de modo significativo ($p > 0,05$) para o modelo empírico. Dessa forma, a regressão múltipla foi relatada de acordo com o modelo 2 da regressão. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(2, 402) = 475,748$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,703$]. As variáveis preditoras percepção de justiça de procedimentos ($\beta = 0,585$; $t = 14,134$; $p < 0,001$) 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 resultados encontrados na regressão 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 foram excluídas por não contribuírem de modo significativo ($p > 0,05$) para o modelo empírico. Dessa forma, a regressão múltipla segue relatada de acordo com o modelo 2 da regressão. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(2, 414) = 209,842$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,503$]. As variáveis preditoras percepção de justiça de procedimentos ($\beta = 0,320$; $t = 6,062$; $p < 0,001$) 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. A representação gráfica dos modelos empíricos finais pode ser visualizada nas figuras 3 e 4, abaixo:

Figura 3. Preditores de comportamentos éticos organizacionais para o 1º fator – gestão do sistema

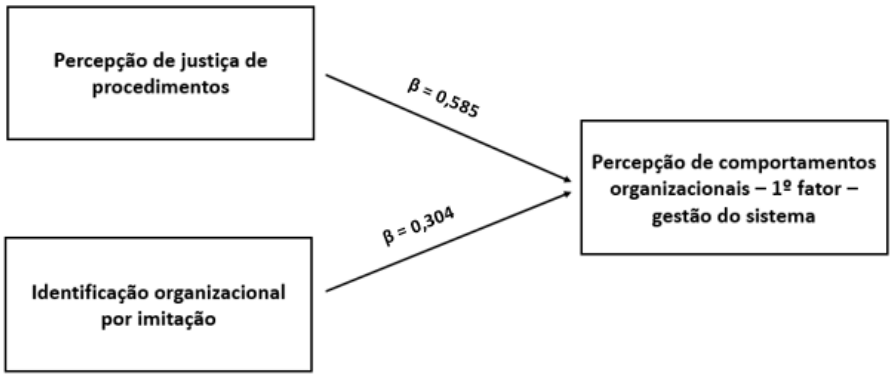
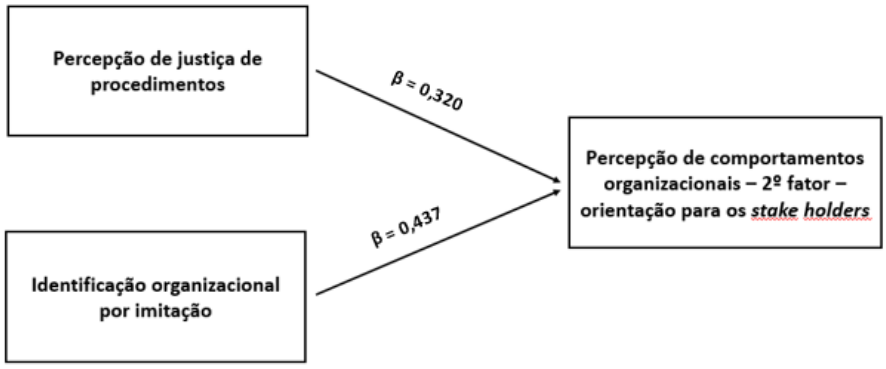


Figura 3. Preditores de comportamentos éticos organizacionais para o 2º fator – orientação para os stakeholders



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 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, Morgeson, & Hekman, 2014; Lee, Park, & Koo, 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, Rupp, Thornton, & Shao, 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 organização valoriza (Ribeiro, & Bastos, 2010). Estas interpretações psicológicas favoráveis, acerca das condições presentes no ambiente organizacional, provavelmente favorecerão a adoção de comportamentos éticos organizacionais claramente alinhados aos princípios da nova administração pública gerencialista (Leles, & Amaral, 2018).

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 at al, 2015; Conroy, Becker, & Menges, 2017; Cornwell, Howard-Grenville, & Hampel, 2018) e percepção de justiça de procedimentos (Tulubas, & Celep, 2012; Brebels et al, 2014; Bye, & Sandal, 2016; Cropanzano et al, 2016; Van Dijke, De Cremer, Langendijk, & Anderson, 2018) são preditores de comportamentos éticos organizacionais. Assim foi respondida a pergunta de pesquisa.

Limitações - foram identificadas como limitações enfrentadas para a realização da presente pesquisa o tamanho da população amostral em relação ao número de participantes da pesquisa (amostra coletada). Também a dispersão geográfica da amostra em todo o território nacional se constituiu em um fator limitador da pesquisa. A pouca produção nacional sobre o campo de estudo abordado na dissertação se constituiu em limitação, na medida em que, muitas vezes, obrigou o pesquisador a trabalhar como se fosse uma pesquisa exploratória, por não encontrar ressonância na literatura acerca dos achados de pesquisa. Entretanto, este fator limitador foi também um fator

incentivador da pesquisa nesta temática, uma vez que atingiu o seu objetivo de preenchimento de lacuna de pesquisa, nos limites da amostra pesquisada.

Recomendações e proposta de agenda futura - 1) Para os gestores e chefias da AGU - perceber e atuar preventivamente considerando os processos psicológicos subjacentes de modo a estimular comportamentos éticos organizacionais de rotina e extraordinários e prevenir os comportamentos antiéticos (contraprodutivos ou desviantes); 2) Aos pesquisadores – **a)** testar novas relações preditivas de comportamentos éticos em outros contextos organizacionais da administração pública; **b)** testar a predição de PCEO pela PJD em outras organizações e contextos; **c)** testar dimensões teóricas, em relação aos comportamentos éticos que despertam nos indivíduos, associadas: i) à prevenção de corrupção; ii) ao "jeitinho brasileiro"; iii) práticas gerenciais contraprodutivas ou desviantes (relacionadas, p. ex., ao assédio moral ou bullying).

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.

Allison, P. D. (2001). *Missing data (Vol. 136*). **Sage publications**.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior*. **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(3), 267-285.

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.

Begley, P. T., & Johansson, O. (Eds.). (2006). *The Ethical Dimensions of School Leadership (Vol. 1)*. **Springer Science & Business Media**.

Bloom, P. N., & Dees, G. (2008). *Cultivate your ecosystem*. **Stanford social innovation review**, 6(1), 47-53.

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.

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.

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**.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001*). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. **Journal of applied psychology**, 86(3), 425.

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**.

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.

Fields, A., (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. **Sage Publications Ltd. London (UK)**, 4ª Ed.

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.

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.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. **Bookman Editora**.

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. (2014). *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.

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.

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., & 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.

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.

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.

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 Afiect 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.

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.

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.

Pino, F. A. (2014). *A questão da não normalidade: uma revisão*. **Revista de Economia Agrícola,** 61(2), 17-33.

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.

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.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. **Administrative science quarterly**, 224-253.

Saraiva, L. A. S. (2002). *Cultura organizacional em ambiente burocrático*. **Revista de Administração Contemporânea**, 6(1), 187-207.

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.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001*). Computer-assisted research design and analysis* (Vol. 748). **Boston**: Allyn and Bacon.

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). *(Un) ethical behavior in organizations***. Annual review of psychology**, 65.

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 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).

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.

Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, 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.