

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO - IDP  
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO DO IDP - EDAP  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ADELAYDE COSTA PINTO**

**RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO ÉTICO PREDOMINANTE, A  
FORMALIZAÇÃO DAS NORMAS E O AGIR CONFORME AS NORMAS  
ORGANIZACIONAIS**

**BRASÍLIA  
NOVEMBRO 2019**

**ADELAYDE COSTA PINTO**

**RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO ÉTICO PREDOMINANTE, A  
FORMALIZAÇÃO DAS NORMAS E O AGIR CONFORME AS NORMAS  
ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

**BRASÍLIA-DF**

**2019**

**ADELAYDE COSTA PINTO**

**RELAÇÃO ENTRE O POSICIONAMENTO ÉTICO PREDOMINANTE, A  
FORMALIZAÇÃO DAS NORMAS E O AGIR CONFORME AS NORMAS  
ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública.

Brasília-DF, 18 de novembro de 2019.

---

Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo de  
Hollanda  
Professor Orientador

---

Prof. Ms. Felipe Guimarães Côrtes  
Membro

---

Prof. Ms. Diogo Ribeiro da Fonseca  
Membro

*“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”  
(Fernando Pessoa)*

## **AGRADECIMENTOS**

Este período de formação acadêmica na graduação em Administração Pública foi marcado por diversas mudanças em minha vida, algumas delas de forma bastante radical, mas que proporcionaram um enorme amadurecimento pessoal e posteriormente profissional. Sem sombra de dúvidas foram essenciais para que eu mudasse minha perspectiva de vida e a cada dia me tornasse um ser humano melhor.

São quatro anos de convívio com distintos perfis de pessoas em que tive a graça de conhecer e conviver diariamente, mesmo com as diferenças de opiniões, culturas e vivências, aprendi a ser resiliente, a compreender melhor que as diferenças por mais estranhas que sejam, são fundamentais para que a vida em sociedade seja fabulosa e desperte em nós a curiosidade capaz de nos tirar da nossa zona de conforto e nos levar a buscar o inimaginável.

Essa jornada foi também oportuna para a construção de grandes amizades, tenho certeza que muitos serão excelentes gestores públicos. Ademais, destaco aquela que é minha companheira de curso, ao qual me fez companhia durante essa formação, que sorriu, sofreu, chorou e passou vários momentos comigo, pessoa que sei que é ligada a mim por um motivo que é inexplicável, por isso sei que a faculdade foi apenas um instrumento para que nos encontrássemos pois já nos conhecíamos, Michely Carvalho.

Sou grata a Deus por toda graça, e por ser a base que me sustenta a cada dia e por ter me dado força para continuar persistindo em busca de meus propósitos, mesmo nos momentos de fraqueza. Aos meus pais, Francisco e Ivaneia, que além de serem a razão de minha existência, são, também, os maiores responsáveis pela minha educação, dedico essa conquista aos senhores. Agradeço a vocês infinitamente por terem permitido que eu deixasse vocês para trás para que pudesse trilhar o meu próprio caminho. Aos meus irmãos e avós agradeço por todo carinho e amor! Agradeço a compreensão, acolhimento e a consideração que recebi dos meus padrinhos e tios que me acompanharam no percorrer dessa fase. Sinto um amor incondicional por cada um de vocês.

Reconheço o valor e o papel dos educadores que contribuíram para minha formação, tenho grande apreço por cada um, mas em especial àqueles que são

responsáveis pelo Grupo de Pesquisa em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas (COGESP), haja vista que o empenho e trabalho deles são para mim fonte de inspiração e razão de imenso orgulho. Ao meu orientador, Pedro Hollanda, agradeço pela paciência, dedicação e compreensão, pelo seu brilhantismo e, por sempre manter a calma enquanto eu estava em crises de ansiedade; ao professor Felipe Côrtes, agradeço pelo suporte, por sempre me auxiliar quando tinha dúvidas, por toda gentileza e atenção; ao professor Diogo Fonseca, agradeço pelo entusiasmo, e, principalmente, por atuar de forma tão clara a ponto de despertar em mim o interesse pela área de conhecimento que estuda o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Não posso deixar de expressar minha gratidão ao meu supervisor de estágio, Igor Fernandes, sua postura como profissional e servidor público é um exemplo de como podemos contribuir para inovar e promover boas práticas de trabalho no serviço público, todo o período em que trabalhamos juntos foi de significativa estruturação ao qual pude evoluir consideravelmente tanto profissional quanto academicamente. Muito obrigada pela oportunidade e pela confiança!

E, por fim, sei que vai parecer egoísmo ou narcisismo, mas agradeço a mim mesma por nunca ter desistido, por ter acreditado em minha capacidade, por ter me descoberto, por ter desapegado de lugares, pessoas, momentos, palavras. Por acima de tudo ter evoluído para um estado de mudanças constantes, que faz com que eu me reinvente, mas sem perder a essência de quem eu verdadeiramente sou, com a visão de quem quero vir a ser.

“Qualquer padrão de emoção ou comportamento que seja reforçado de um modo contínuo se tornará uma reação automática e condicionada. Qualquer coisa que deixamos de reforçar acabará por se dissipar.”

(Tony Robbins)

## RESUMO

Levando em consideração a evidente importância de estudos sobre o comportamento humano nas organizações e a falta de evidências empíricas sobre esta temática, além da ausência de registros sobre a forma como as normas são implantadas dentro das organizações, o presente estudo investigou quais fatores concorrem para o cumprimento de normas organizacionais no ambiente produtivo do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia. Para tanto, utilizaram-se categorias analíticas propostas por Borrry et al. (2018), estendendo a investigação para verificar empiricamente o efeito de outras variáveis individuais, também relevantes, tais como: personalidade e posicionamento ético; assim como variáveis de nível contextual, como: clima ético, formalização e consistência de normas. Este estudo investigou se há relação entre a personalidade dos trabalhadores e o seguimento ou não de normas, bem como o efeito do posicionamento ético individual sobre o seguimento ou não de normas, testou, também, o efeito do clima ético, que por sua vez configura variável contextual sobre o seguimento ou não de normas organizacionais. A amostra do experimento totalizou em 76 colaboradores da organização, o que corresponde a um quarto do total da população estudada. Metodologicamente, a pesquisa possui recorte transversal e delineamento quase-experimental. A coleta de dados foi realizada por meio de survey com base em vinhetas. Por meio das vinhetas aplicadas constatou-se que não há discrepâncias entre o percentual de colaboradores que optaram por cumprir ou não a regra imposta, sendo ela escrita ou não escrita, inclusive diante da situação de suspender ou não um empregado por uma semana em razão de ter faltado quatro dias injustificados em um período de pagamento, 73% dos participantes cumpriram a regra mesmo ela não estando formalizada (não escrita). Nas demais hipóteses em que a suspensão imposta foi de um dia ou duas semanas em regras escritas e não escritas, houve maior cumprimento da regra quando a mesma estava escrita. Ao analisar os traços de personalidade da amostra, constatou-se que os trabalhadores possuem uma média elevada de amabilidade, extroversão e abertura para novas experiências e em contrapartida possuem uma média baixa de conscienciosidade e médio neuroticismo. Contudo, considera-se que os objetivos pretendidos neste estudo foram alcançados.

**Palavras-chave:** Comportamento humano. Normas organizacionais. Clima ético. Personalidade. Posicionamento ético. Formalização. Consistência. Confea.

## ABSTRACT

Taking into account the evident importance of studies on human behavior in organizations and the lack of empirical evidence on this issue, in addition to the absence of records on how norms are implemented within organizations, this study investigated which factors contribute to the fulfillment of organizational norms in the productive environment of the Federal Council of Engineering and Agronomy. For this purpose, analytical categories proposed by Borrry et al. (2018) were used, extending the investigation to empirically verify the effect of other individual variables, also relevant, such as: personality and ethical positioning; as well as variables of a contextual level, such as: ethical climate, formalization and consistency of norms. This study investigated whether there is a relationship between workers' personality and the follow-up or not of norms, as well as the effect of individual ethical positioning on the follow-up or not of norms, also tested the effect of ethical climate, which in turn configures contextual variable on the follow-up or not of organizational norms. The sample of the experiment totaled 76 employees of the organization, which corresponds to a quarter of the total population studied. Methodologically, the survey has a cross-sectional cut and quasi-experimental design. The data collection was carried out by means of a survey based on vignettes. Through the vignettes applied, it was found that there are no discrepancies between the percentage of employees who chose to comply or not with the imposed rule, whether or not it was written, including the situation of suspending or not an employee for one week due to having missed four unjustified days in a pay period, 73% of the participants complied with the rule even though it was not formalized (not written). In the other cases where the suspension imposed was for one day or two weeks in written and unwritten rules, there was greater compliance with the rule when it was written. When analyzing the personality traits of the sample, it was found that the workers have a high average of kindness, extroversion and openness to new experiences and, on the other hand, have a low average of conscientiousness and medium neuroticism. However, it is considered that the objectives intended in this study were achieved.

**Keywords:** Human behavior. Organizational norms. Ethical climate. Personality. Ethical positioning. Formalization. Consistency. Confectionery.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação e diferenciação de ética e moral.....	28
Figura 2 – Ferramenta de redirecionamento aleatório.....	45
Figura 3 – Página de distribuição aleatória dos questionários.....	46
Figura 4 – Condições experimentais: vinhetas.....	47
Figura 5 – Participantes que cumprem a regra.....	49
Figura 6 – Fatores de personalidade.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil amostral.....	41
Tabela 2 – Análise dos fatores de personalidade.....	52
Tabela 3 – Estatísticas descritivas Idealismo.....	53
Tabela 4 – Estatísticas Descritivas – Relativismo.....	54
Tabela 5 – Análise descritiva NCM.....	54
Tabela 6 – Análise descritiva MMC.....	55
Tabela 7 – Análise descritiva FS.....	56
Tabela 8 – Análise descritiva NPE.....	56
Tabela 9 – Análise descritiva FNO.....	57
Tabela 10 – Análise descritiva CMC.....	58
Tabela 11 – Análise descritiva EWI.....	58
Tabela 12 – Correlação das variáveis.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores de personalidade.....	30
Quadro 2 – Instrumentos da pesquisa.....	43
Quadro 3 – Composição da amostra das variáveis de seguimento de normas.....	50
Quadro 4 – Teste z.....	50
Quadro 5 – Análise do posicionamento ético e clima ético organizacional.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS

BFI – Big Five Inventory

Confea – Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

CMC – Caráter Moral Coletivo

EPQ – Ethics Position Questionnaire

EWC – Ethical Work Culture

EWI – Ethical Work Index

FS – Foco em Si

FNO – Foco nos Outros

IGFP-5 – Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade

MMC – Motivação Moral Coletiva

NCM – Normas de Consciência Moral

NPE – Normas de Preocupação Empática

RE – Regras Escritas

RNE – Regras não Escritas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 Objetivos Geral e Específicos	19
1.2 Justificativa	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 Normas organizacionais e cumprimento	22
2.2 Características individuais	26
2.2.1 Personalidade e comportamento	26
2.2.2 Posicionamento ético no ambiente organizacional	28
2.3.1 Clima ético organizacional	31
2.3.1.1 Ética e moral no serviço público	32
2.3.3 Ambiguidade no contexto organizacional	34
2.3.4 Comportamento organizacional e a tomada de decisão ética	35
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>38</b>
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	38
3.2 Instrumentos metodológicos	38
3.3 Descrição da organização	40
3.4 Descrição da amostra	41
3.5 Coleta de dados	42
3.6 Procedimentos de análises de dados	45
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>47</b>
4.1 Análise de cumprimento das normas	47
4.3 Análise de personalidade	50
4.4 Análise de posicionamento ético e clima ético	52
4.5 Correlações das variáveis	58
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>61</b>

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICES:</b>	<b>70</b>
Apêndice A: Termo de Autorização para Realização de Pesquisa	70
Apêndice B: Primeira mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).	71
Apêndice C: Segunda mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).	72
Apêndice D: Terceira mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).	73
Apêndice E: Questionários	74
Apêndice F: Vinhetas	78

## 1 INTRODUÇÃO

A criação de um clima ético de trabalho por meio da implementação de códigos de ética, políticas e diretrizes que especificam, desencorajam, monitoram e corrigem comportamentos têm sido impostas para conter comportamentos antiéticos dentro das organizações (SCHWEPKER JR, 2001).

Entretanto, para muitos a ética ainda é vista como uma área “cinzenta”, o que dificulta o estabelecimento de diretrizes que de forma específica servirão para orientar o comportamento dos trabalhadores com o intuito de ajudar a eliminar ambiguidades em situações que envolvem questões de conteúdo ético (BABIN et al., 2000).

Em face disso, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, vêm se preocupando cada vez mais em impor políticas para instaurar limites e conduzir comportamentos e práticas de trabalho (ZENKNER, 2018). Em relação às organizações do setor público, o comportamento dos trabalhadores é bastante influenciado por leis e normas infralegais. Há, por exemplo o princípio da legalidade que, como princípio da administração pública determina que a administração poderá fazer apenas o que a lei permite. Este pode ser considerado um parâmetro para conduzir as práticas de trabalho dos servidores públicos (MODESTO, 2000). Deste modo, servidores públicos são vistos como agentes do Estado, sendo encarregados de executar planos e políticas governamentais, agem, portanto, em resposta a regras, procedimentos e leis (LAVEE et al., 2018).

Entretanto, em algumas situações, aos servidores serão delegadas de maneira formal a discricionariedade para fazer escolhas que poderão moldar seus comportamentos, mas este poderá sofrer influência de fatores individuais ou contextuais em que o servidor terá que ponderar o que é o certo ou errado.

Nestes casos, quando a discricionariedade é usada como meio para tomar decisões cuja finalidade não atende ao interesse público, o Estado e seus agentes são apontados como adeptos ao descumprimento de normas, e em situações extremas podem ser julgados como antiéticos (AMORIM, 2000).

Situações como esta expõem a importância dos normativos na condução do trabalho. Todavia, apontam, também, que nem sempre o normativo é suficiente para garantir que os trabalhadores irão agir de acordo com o esperado.

Dessa forma, torna-se necessário avaliar o que caracteriza o comportamento dos trabalhadores diante de um ambiente corporativo, levando em consideração desde características individuais, como personalidade, ou do ambiente, como clima, bem como a forma como estas influenciam na decisão de obedecer ou não o que foi parametrizado.

Considera-se, assim, que as normas são essenciais para a estrutura organizacional, uma vez que podem oferecer melhor direcionamento para a compreensão das regras a serem seguidas, como também implicações em relação à busca de eficácia organizacional, visto que o papel instrumental das regras organizacionais é o de garantir operações efetivas no que se refere ao alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, para que as normas organizacionais possuam aderência e tragam resultados alinhados ao planejado, alguns fatores precisam ser analisados, principalmente no que se refere aos aspectos das normas, assim como seus atributos. Especificamente quanto aos atributos, é necessário observar com olhar mais aprofundado dois aspectos: a formalização e a consistência (BORRY et al., 2018).

A formalização está associada ao seguimento/cumprimento das normas, o que sugere que o poder das normas escritas para alcançar as preferências organizacionais é bastante significativo; por outro lado a consistência diz respeito à confiabilidade com a qual as regras são impostas (BORRY et al., 2018). Vale ressaltar que estes correspondem às características definidoras da estrutura burocrática sinalizando tanto sua quanto sua função.

Dessa forma, a relevância em avaliar a formalização e a consistência dentro da organização pode justificar o fato de as normas serem aceitas por seus membros, e do mesmo modo serem seguidas de maneira mais uniforme. Tal qual, compreender o porquê de as normas não serem aceitas e corriqueiramente não “pegarem”, e, conseqüentemente, perderem o seu propósito de existência.

Outrossim, o propósito para o qual normas são implementadas no contexto organizacional está relacionado à finalidade de dar um norte e direcionar o comportamento humano esperado na organização para que seus objetivos e metas sejam alcançados. No entanto, muitas vezes apenas a implementação de normas

não é suficiente para que os colaboradores<sup>1</sup> estejam alinhados à organização, o que pode resultar em decisões de não seguir ou não aderir a determinadas normas organizacionais, isso pode ser visto como uma forma de desvio ou como um comportamento contraproducente (ROBBINS et al., 2016).

Esse desvio de comportamento, por sua vez indica a insatisfação do trabalhador, seja em detrimento do relacionamento entre colegas ou ausência de harmonia na convivência no ambiente laboral, este fator é prejudicial para a organização e traduz em retirada de funcionários por consequência da inconformidade de interesses, seja por conta dos instrumentos normativos, seja por características éticas (ROBBINS et al., 2011).

Este comportamento contraproducente é bastante influenciado pela personalidade. Ferreira (2017) assinala que quanto maior o nível de amabilidade, conscienciosidade e satisfação no trabalho, menos os trabalhadores tenderão a se envolver em comportamentos contraproducentes.

Isto posto, o que se pergunta no presente estudo é o que leva as normas organizacionais a serem seguidas ou não em organizações do setor público, já que estudos anteriores, como o de Borry et al. (2018), analisaram alguns aspectos da própria norma, levando em consideração, por exemplo, a lógica, o controle, a consistência e a formalização.

O estudo utilizou as categorias analíticas propostas por Borry (2018), assim como outras variáveis individuais, também relevantes, tais como: personalidade e posicionamento ético. Por outro lado, verificou-se, também, variáveis de nível contextual, como: clima ético, formalização e consistência de normas.

Em síntese, buscou-se verificar se há relação entre a personalidade dos trabalhadores sobre o seguimento ou não de normas e se há efeito do posicionamento ético individual sobre o seguimento ou não de normas. Por fim, buscou-se testar, também, o efeito do clima ético, que por sua vez configura variável contextual sobre o seguimento ou não de normas organizacionais, na tentativa de

---

<sup>1</sup>Aqui cabe esclarecer que ao citar o termo “colaborador”, pensa-se como sinônimo de empregado/funcionário. Entretanto, é importante saber o que teoricamente cada um significa. O primeiro, de acordo com o dicionário Aurélio quer dizer: aquele que colabora, ajuda, coopera. Por outro lado, o termo “funcionário” diz respeito àquele que possui ocupação permanente e retribuída. Quanto ao termo “empregado”, o mesmo é expresso na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) como sendo quem presta um serviço mediante salário, esta definição encontra-se no art. 3º da referida lei.

responder ao seguinte questionamento: quais fatores concorrem para o cumprimento de normas organizacionais no ambiente produtivo do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia?

### **1.1 Objetivos Geral e Específicos**

O presente estudo teve o objetivo de identificar fatores que levam as normas a serem seguidas ou não no Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, assim como estudo realizado por Borry et al. (2018).

Pretende-se testar o efeito da formalização das normas e a consistência dessas normas sobre o seguimento ou não das mesmas. Adicionalmente, conforme sugerido por Borry et al. (2018), serão incluídas outras variáveis como personalidade, posicionamento ético e clima ético organizacional. Logo, de maneira geral serão verificados aspectos da norma, aspectos individuais e contextuais.

Buscando o alcance desse objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Replicar e adaptar o instrumento de Borry e colaboradores para incluir a gradação das consequências pelo não cumprimento das normas;
- Investigar empiricamente por meio de experimento com uso de vinhetas o efeito das consequências pelo não seguimento aos padrões comportamentais das normas organizacionais;
- Verificar empiricamente os efeitos de aspectos individuais e aspectos contextuais sobre o seguimento ou não das normas organizacionais.
- Investigar empiricamente a intensidade do posicionamento ético dos trabalhadores de Confea, considerando o idealismo e relativismo;
- Verificar empiricamente quais fatores de personalidade são mais presentes no ambiente de trabalho do Confea.

### **1.2 Justificativa**

Sob a ótica acadêmica, é evidente a importância de estudos sobre o comportamento humano nas organizações e a falta de evidências empíricas sobre esta temática, além da ausência de registros sobre a forma como as normas são implantadas dentro das organizações (BORRY et al., 2018).

Essa observação sobre a falta de estudos empíricos é abordada, também, por Pagliaro et al. (2018). Os autores expressam a necessidade dos estudos empíricos sobre a relação entre o clima ético e a identificação organizacional. A carência de investigações sobre o clima ético e o efeito das relações entre pessoas no ambiente de trabalho também é apontada por Almeida e Porto (2019).

Além disso, em âmbito nacional, a escassez de estudos com delineamento experimental foi evidenciada em revisão realizada por Meneses et al. (2014), o qual constatou que apenas 3,19% dos estudos realizados na primeira década do século XX realizaram a aplicação de delineamentos quase experimentais. Isso significa que a produção científica brasileira, baseada em desenhos quase experimentais é bastante reduzida. Em razão disso de estudos que buscam replicar experimentos anteriores são ainda escassos uma vez que estão compreendidos em um universo bastante limitado, porque a produção científica com base em desenhos experimentais ou quase experimentais é bastante reduzida (SILVA DUTRA; NUNES DOS REIS, 2016).

Considerando a dimensão institucional, Borry et al. (2018) explana que, no geral, as regras implementadas em organizações do serviço público são funcionais, ademais a sua função crítica é digna de estudo, já que, em nível organizacional, quando estas forem ilegítimas, onerosas ou ilógicas não trarão benefícios à organização.

Dada a importância de compreender a forma como as normas organizacionais influenciam o comportamento dos trabalhadores e seu processo decisório. Sendo de suma importância a prevalência da ética na tomada de decisão e na criação de normas, sejam elas intra-organizacionais ou não, tal qual a importância da clareza e objetividade na construção de seus atos para minorar a ambiguidade dos mesmos.

Pretende-se, por meio de um quase-experimento, investigar a forma como os trabalhadores do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) se posicionam internamente, no intuito de analisar características de seus comportamentos, levando em consideração seus posicionamentos éticos ou não, no contexto em que devem tomar decisões levando em conta tanto normativos que devem seguir “à risca”, assim como situações ambíguas em que é necessário ponderar aquilo que se considera que é o correto.

Estudos anteriores realizados por Borry (2017) e Borry et al. (2018) colocam em pauta a importância em expandir o estudo sobre esse tema, analisando tanto aspectos individuais e contextuais que influenciam o cumprimento ou não das normas organizacionais, que porventura, serão analisados no presente estudo.

Quanto a dimensão profissional, a realização do estudo parte de acordo realizado entre a pesquisadora e a organização com o fim de investigar empiricamente estes aspectos que influenciam o cumprimento de suas normas organizacionais. O interesse da organização com a aplicação da pesquisa leva em consideração que com base nos resultados obtidos os gestores poderão realizar uma análise interna para melhor planejar e aplicar suas políticas da organização.

A realização deste estudo é, portanto, importante para que a organização conheça quais são os aspectos que mais influenciam no cumprimento ou não das normas. Isso porque ao estabelecer as normas, a organização é a principal interessada de que elas sejam seguidas. Para a sociedade como um todo, em se tratando de uma organização pública, é importante de que se alcance um nível cada vez mais alto de concretização da norma.

Logo, esta pesquisa será inovadora por não ter sido adaptada e testada em nenhum órgão da administração pública brasileira, até o presente momento, principalmente porque não serão utilizadas as mesmas medidas. Além disso, não há evidências de estudos em que essas características são medidas por meio de escala com experimento survey.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seção de referencial teórico do presente estudo será apresentada em 3 subseções. Inicialmente serão apresentadas considerações quanto às normas organizacionais e cumprimento, em seguida serão apresentadas ponderações em relação às características individuais e contextuais que são objetos do presente estudo.

### **2.1 Normas organizacionais e cumprimento**

O convívio entre pessoas dentro de uma organização, assim como em qualquer outro contexto social, será instituído pela ética e pressupõe a elaboração de normas de convivência, isso porque é a norma que assume o lugar de poder na construção das relações de trabalho (PEREIRA, 2015).

Nas organizações públicas, as regras costumam existir para garantir a prestação de contas (BORRY, 2017). Entretanto, para que estas normas sejam aceitas dentro de uma organização e surtam efeitos efetivos quanto ao objetivo de sua elaboração, é necessário que os responsáveis por sua criação sensibilizem todos os envolvidos. Dado que as normas de convívio exercem tanto controle como estímulo discriminativo, que participa de um conjunto de contingências de reforço (SKINNER, 1969).

Neste sentido, Babin et al. (2000) ressalta a importância que os códigos formais de conduta só podem ser operacionalizados através da conscientização dos trabalhadores ou da internalização dos padrões estabelecidos. A existência de códigos de ética, regras, normas organizacionais e políticas relacionadas ao comportamento ético também pode contribuir para o clima ético percebido.

Arnaud (2010) aponta que há componentes de julgamento moral coletivo que refletem a forma prevalente de raciocínio moral dentro do sistema de relações intra-organizacionais. Contudo, as normas de raciocínio moral são usadas para julgar qual curso de ação é moralmente correto, assim é definido o julgamento moral que será adotado.

Para tanto, além do julgamento moral há outros fatores de influência, por isso as normas deverão ser claras, objetivas e simples. Neste sentido, Sull e Eisenhardt (2017) esclarecem que quando as regras de uma organização são simples conseguem ter um número maior de aceitação apesar dos valores, moral e ética de

cada membro da organização, além de poupar o tempo daqueles que deverão interpretá-las. Assim, por mais que contenham consistência, concedem maior flexibilidade e conduzem os gestores, organizações e governos na trilha da eficiência no que diz respeito à tomada de decisões. Já que os aspectos informais do contexto de trabalho influenciam o comportamento de quebrar regras, assim o clima ético pode ser elemento disso (BORRY, 2017).

Contudo, há dificuldade em tornar as normas simples e acessíveis quando trata-se de um ambiente complexo e apesar das normas serem estruturadas de modo que estejam explícitas e evidentes para que todos tenham conhecimento, em determinados contextos ou situações elas poderão não ser cumpridas pelos indivíduos quando estes ponderarem seus valores e princípios morais ou até mesmo normas que implicitamente estão arraigadas a cada um levando-se em consideração questões culturais (SULL; EISENHARDT, 2017).

No contexto organizacional os trabalhadores geralmente seguem as regras porque há uma grande variedade de recompensas pelo cumprimento e/ou punições pela não conformidade, logo motivam tanto o comportamento quanto a tomada de decisão, isso porque envolve características intrínsecas a cada indivíduo, tais como valores, costumes, cultura e ética (BORRY, 2017).

Todavia, para que a ética pessoal não seja contrária à organizacional, as organizações adotam mecanismos para estabelecer fatores que assegurem a eticidade no contexto, mas que, também, coíbam práticas ilícitas e danosas. Estes mecanismos, por sua vez, são normas de conduta interna (TEODOSIO; ASHLEY, 2016), cuja nomenclatura as definem como códigos de ética, sendo emanados por órgãos de classe (DOS SANTOS ALVES, 2007), não raro encontrados em manuais de comportamento e de operações (TEODOSIO; ASHLEY, 2016).

Os códigos de ética representam um esforço de profissionais que desenvolvem atividades semelhantes, com vista a garantir uma atuação correta. Assim, podem ser continuamente aperfeiçoados, à medida que novas circunstâncias surgem, demandando revisão e aprimoramento (ARRUDA, 1993). Logo, preceituam a necessidade do exercício de condutas morais, e rotulam como deve ser a conduta profissional mesmo diante de situações conflituosas, para que os profissionais por seu turno escolham agir de acordo com princípios e valores éticos da organização.

Por outro lado, há a crítica de que códigos de ética possam ser a negação da ética ou representam a inexistência da mesma, isso porque são introduzidos nas organizações em razão da ausência de predisposição ética, esta por sua vez diz respeito à percepção de valor e comprometimento dos preceitos morais (MORAIS, 2016).

Além disso, a implementação desses códigos reflete uma forma de regulação do comportamento, fazendo necessário que ele seja capaz de afunilar a coibição de práticas ilícitas ou atitudes impróprias. Entretanto, o risco é que esta linha deixe uma margem de ambiguidade entre o expresso pelas organizações e a conduta individual (CHERMAN; TOMEI, 2005). Dessa forma, Mintzberg (1995) aponta que não importam os meios de formalização, por posição, fluxo do trabalho ou regras, o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo: seu comportamento é regulamentado.

Schwepker Jr (2001) aduz que os códigos de ética se tornam uma parte ativa do conhecimento de trabalho de um empregado, eles são mais propensos a afetar a tomada de decisão ética do indivíduo. Além disso, códigos que são efetivamente comunicados e entendidos podem resultar em maior comportamento ético. Entretanto, algo que deve ser levado em consideração, por ser de grande relevância, é a política corporativa, isso porque influencia tanto o comportamento dos indivíduos, mas também as decisões dos gestores de se comportarem de forma ética de modo a observar aos objetivos e políticas da organização.

Diante da flexibilidade de normas organizacionais, quando o trabalhador toma atitudes as quais trarão benefício ao seu interesse particular, estando ciente de que o resultado de sua ação não é objeto da flexibilidade ofertada pela organização, este será considerado como comportamento antiético (BORRY, 2017). E justamente para coibir práticas e comportamento antiéticos as organizações estão cada vez mais preocupando em não deixar apenas a cargo dos códigos de ética esta competência (CHERMAN; TOMEI, 2005).

Assim, muitas estão promovendo a sensibilização dos seus servidores para que haja maior efetividade quanto ao comportamento ético. Sendo que com a ausência dele o ambiente organizacional fica mais propício a fraudes, roubos e corrupção. Cherman e Tomei (2005) apontam o código de conduta ética é, também, o pontapé inicial para a mudança da cultura corporativa, mas sozinho não surte os

efeitos necessários, para a formação da cultura ética e internalização dos valores, fazendo necessário que outros instrumentos sejam utilizados.

A atuação de maneira ética dentro das organizações públicas está fundamentada em diversos normativos, mas basilarmente na Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 37 faz menção, dentre outros, à eficiência e moralidade como princípios básicos para o atendimento do interesse público, além destes, também, é fundamental o atendimento à razoabilidade e proporcionalidade na estruturação de programas que garantem a integridade no atendimento às regras de conduta ética.

Neste sentido, Marques p.19 (2007), ratifica que

a integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade. Ela é dependente da eficácia do controle estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. A integridade reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance.

Surge, então, o conceito de compliance, sendo utilizado nas organizações para promover tanto a governança corporativa e integridade, como a regulação das práticas adotadas. Sendo utilizado para prevenir ou minimizar riscos, atuar na implementação de boas práticas dentro e fora da organização e melhorar o relacionamento da organização com seus stakeholders, também é considerado um valioso instrumento de transferência de responsabilidade da pessoa jurídica quando do surgimento de alguma anomalia corruptiva (GABARDO, 2015).

Assim, pode ser considerado como uma norma de autocontrole. O autocontrole reflete a capacidade de controlar as ações de indivíduos em se comprometer e implementar o curso de ação planejada. Dessa forma indivíduos com níveis mais altos de caráter moral são capazes de seguir as decisões a respeito do curso correto da ação ética (ARNAUD, 2010).

Aplica-se à necessidade de institucionalizar programas com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento das operações entre pessoas. É vinculado a sistemas de autorregulação de conduta e ressalta que o descumprimento pode vir a resultar na aplicação de sanções que podem variar de multas a outras penalidades (GABARDO, 2015).

Quanto aos aspectos de condutas ilícitas e corruptas que ocorrem nas organizações, estes são casos decorrentes da falência de ética nas ações pessoais tomadas no contexto que não é particular do indivíduo, assim expõe-se comportamento cujas inversões de valores implicam ao atendimento de interesses particulares com agravo nos interesses públicos e organizacionais (GOMES, 2014).

## **2.2 Características individuais**

O comportamento dos trabalhadores dentro de organizações públicas deve observar ao que é formalmente estabelecido em normativos. Ademais, o comportamento dos trabalhadores reflete, também, características dos traços predominantes de personalidade que por consequência poderão interferir no posicionamento ético dos trabalhadores.

### **2.2.1 Personalidade e comportamento**

Uma das características que moldam o comportamento humano é a personalidade, independente do contexto em que indivíduo estiver inserido (ROBBINS et al., 2011). A razão da relação entre personalidade com o comportamento humano está caracterizada por atitudes de interação entre grupos e a reação do indivíduo diante de determinadas circunstâncias. Para tanto, faz-se necessário compreender que a personalidade resulta tanto de determinantes hereditárias, quanto contextuais do ambiente relacionado (BAPTISTA, 2008).

Em razão disso, cada vez mais as organizações têm aderido aos testes de personalidade em processos de seleção e contratação (BERTOQUINI; PAIS-RIBEIRO, 2006) e o motivo da aderência destes testes fundamenta-se em avaliar se o perfil dos candidatos atende aos quesitos necessários para determinada vaga. Além disso, a análise dos traços de personalidade pode ser usada para prever comportamentos e explicar a conduta de determinado indivíduo. Assim, os traços de personalidade podem ser considerados como características psicológicas capazes de representar tendências motivacionais, afetivas, comportamentais e atitudinais (SILVA; DE CÁSSIA NAKANO, 2011).

Após o estabelecimento da estrutura da personalidade com base em um modelo multifatorial, pesquisas sobre esta temática ganharam mais intensidade. Dentre os testes de personalidade adotados em organizações, o modelo dos cinco fatores, também conhecido como Big Five, costuma ser o mais utilizado, isso porque

trata-se de método explicativo e preditivo da personalidade humana, bem como de suas relações de conduta (SILVA; DE CÁSSIA NAKANO, 2011). É, também, comum por ser aplicado por meio de questionário em que o próprio indivíduo se auto avalia em uma série de fatores (ROBBINS et al., 2011).

Possui essa nomenclatura não por acaso, mas em razão de existirem cinco dimensões básicas que determinam as demais variações da personalidade humana. Sendo elas: a afabilidade ou amabilidade, a extroversão, a conscienciosidade, a abertura para novas experiências e a estabilidade emocional que também pode ser conhecida como neuroticismo (ROBBINS et al., 2016).

Hollanda (2014) descreve cada fator de personalidade e os compara com o comportamento dos indivíduos, além disso, sinaliza que o Big Five é, hoje, o paradigma para estudos sobre personalidade.

Os fatores de personalidade são descritos no Quadro 1, segundo as definições expostas por Robbins et al. (2011).

Quadro 1 - Fatores de personalidade

Fator	Descrição
Extroversão	Dimensão da personalidade que identifica o quanto os indivíduos se sentem confortáveis em relacionamentos com terceiros. De modo que indivíduos extrovertidos tendem a ser mais sociáveis e assertivos, enquanto que os introvertidos tendem a ser mais tímidos e quietos.
Amabilidade	Dimensão da personalidade que refere ao quanto um indivíduo se coloca no lugar do outro e o quanto ele está aberto para aceitar o que for imposto por outros. Indivíduos com maior nível de amabilidade tendem a ser confiáveis, receptivos e amáveis, por outro lado indivíduos com menor nível de amabilidade tendem a ser insensíveis, desagradáveis e frios.
Conscienciosidade	Dimensão da personalidade que mede o quanto o indivíduo é responsável e organizado. Aqueles que possuem um nível baixo de conscienciosidade costumam ser desorganizados, se distraem facilmente e são pouco confiáveis, em razão de não saberem lidar com tarefas que exigem responsabilidade.
Estabilidade emocional	Dimensão da personalidade que caracteriza o quanto os indivíduos são equilibrados emocionalmente e o quanto conseguem lidar com situações de estresse. Indivíduos com pouca estabilidade emocional tendem a possuir um

	nível mais elevado de neuroticismo, isso faz com estes sejam mais deprimidos, ansiosos, inseguros e nervosos. Em contrapartida, quanto mais o indivíduo possui estabilidade emocional, mais ele tende a ser seguro e autoconfiante.
Abertura para novas experiências	Dimensão da personalidade que está relacionada ao quanto os indivíduos possuem interesse pelo novo, ao quanto são adeptos a mudanças. Pessoas abertas a novas experiências costumam ser mais criativas e sensíveis, são também mais curiosas. Em oposição, indivíduos com pouca abertura tendem a ser conservadores, tradicionais e rígidos.

Fonte: elaborado pela autora e adaptado de Robbins et al. (2011).

À medida que estes fatores são analisados, pode-se organizar da melhor forma a distribuição de tarefas, obter um nível mais alto de consistência entre o planejamento e o desempenho no trabalho.

De acordo com Robbins et al. (2011), dentre os cinco fatores de personalidade, a estabilidade emocional é o que possui maior relação com a satisfação no trabalho e com níveis mais baixos de estresse. Já a extroversão contribui para que os trabalhadores sejam mais felizes não só em seu ambiente de trabalho, mas, também, em seus relacionamentos pessoais. Por outro lado, trabalhadores com maior abertura a experiências são mais criativos e isso possui grande relação com a liderança, porque pessoas abertas tendem a lidar com mudanças e com ambiguidades diversas no ambiente de trabalho e ainda assim continuarem estáveis, por isso, tendem a ser líderes mais eficazes.

### **2.2.2 Posicionamento ético no ambiente organizacional**

O paradigma da gestão ética provoca um impacto transversal nas organizações e produz uma cultura organizacional na qual as condutas éticas deixam de ser um problema e passam a ser uma alavanca para o sucesso organizacional (DO AMPARO, 2018). Uma vez que ética e sucesso são elementos compatíveis (ARRUDA; VASCONCELOS, 1989).

Os resultados são mais eficientes quando há uniformidade entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso pretendido (ARRUDA; NAVRAN, 2000). Para tanto, deverá estar intrinsecamente ligada à boa liderança (MATOS,

2016). Assim, a característica que diferencia as empresas bem-sucedidas dos demais setores da economia é a qualidade das pessoas que elas são capazes de manter atendendo aos padrões comportamentais e éticos, pois são elas que geram vantagens competitivas (FERREIRA, 2018).

Contudo, a ética tem uma concepção de objeto da vontade ou das regras que a direcionam, mas sem que se integre valores e sentimentos, a ética passa a ser uma abstração, associada a códigos, punições e retórica (DE SÁ, 1996). Apesar de tratar de conteúdo óbvio, e um tanto subjetivo, a temática da ética vem sendo trazida de forma cada vez mais constante, a despeito de sua relevância no contexto organizacional e no impacto que esta traduz no desempenho dos trabalhadores e resultados entregues por eles. Bem como, acerca da aceitação ou não de determinadas condutas ou até mesmo de normativos impostos pela organização.

Neste sentido, Treviño et al. (2008) aduzem que objetivos não atingidos, mas organizacionalmente definidos, também contribuem para o comportamento antiético, mesmo no caso de objetivos que não envolvem benefícios econômicos tangíveis.

A organização que objetiva o empenho de seus membros com base em valores éticos precisa ter a capacidade de aprender e transformar-se (CHERMAN; TOMEI, 2005). Isso porque ela detém poder para influenciar seus membros de modo a mobilizar forças coletivas que posteriormente tornam-se atributos de valores e normas organizacionais (BORRY, 2017). Em se tratando da administração pública, o cumprimento destes é fundamental (BORRY et al., 2018).

A ética é uma ferramenta fundamental que promove direção e consistência aos programas organizacionais e ratifica a importância e necessidade da transparência, considerando esta como instrumento de transmissão de informação e fonte de poder (MARQUES; ALLEDI FILHO, 2012).

O conceito de ética organizacional cada vez mais tem sido aludido, principalmente a partir do final do século XX, razão disso estão diversos escândalos envolvendo grandes companhias e isso só explana ainda mais o quanto o comportamento baseado em princípios éticos, bem como a boa cultura e bom clima são indispensáveis para o bom funcionamento da organização e alcance de suas pretensões de forma justa e correta (DIAS, 2012). Portanto, a importância do comportamento ético para uma organização nunca foi tão evidente (TREVINO et

al., 2006), dado que pouco se sabe sobre os efeitos do contexto ético sobre o compromisso organizacional (CULLEN et al., 2003). Elementos de clima ético de uma organização podem estar relacionados com o compromisso organizacional. Já o comprometimento pode estar relacionado à conformidade das normas.

Teodosio e Ashley (2016) distinguem a existência de dois tipos distintos de ética, sendo ética das convicções e ética das responsabilidades, na primeira prevalecem valores e normas, que porventura são adotados de forma universal; a segunda, em contradição à anterior, expõe que não existem padrões de conduta a serem seguidos, no entanto o comportamento humano seria regido pelas consequências da ação.

Assim, Tamayo e Mendes (2000) esclarecem que os valores são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo. São estáveis e duradouros, desta maneira influenciam a percepção dos indivíduos e estabelecem a base para compreensão das atitudes e da motivação, logo não deixam margem para comportamentos ambíguos por não haver possibilidade de agir de forma “meio correta ou meio errada”, mas os colocam diante de dilemas éticos (ROBBINS et al., 2011). Isso mostra a relação direta dos valores com a personalidade dos indivíduos e tornam este fator, juntamente com as normas, como principais componentes de uma organização (TAMAYO; MENDES, 2000).

Ademais, o posicionamento ético organizacional varia de acordo com o contexto em que os indivíduos estão inseridos e leva em consideração características individuais, tais como: cultura, princípios, valores, moral (BORRY, 2017), mas também, características formais e organizacionais, seja pela necessidade de atendimento às leis, regras, regulamentos, normas e códigos de conduta.

Diante dos dilemas que surgem corriqueiramente no ambiente de trabalho, os indivíduos são colocados em situações nas quais precisam definir uma conduta levando em consideração o que é certo ou errado, ou em determinadas situações dar um “jeitinho”. Entretanto, o que deve ser ponderado é o comportamento ético (FERREIRA, 2018).

Nota-se sua relação com o clima organizacional, mas de forma específica em razão deste ser um componente do clima que, por seu turno, emerge de percepções compartilhadas de membros da organização em relação ao serviço

(ARNAUD, 2010), em compensação o clima ético tem sido considerado como um atributo da organização, sendo identificado a partir das percepções compartilhadas dos trabalhadores sobre as obrigações morais nas organizações (PEREIRA et al., 2016). Este conceito ratifica-se com base em estudo realizado por Borry (2017), o qual considera clima ético como “as percepções prevalecentes de práticas e procedimentos organizacionais típicos que têm conteúdo ético”.

### **2.3 Características contextuais**

Cada ambiente organizacional possui suas próprias características, sejam elas de comportamentais ou de clima.

#### **2.3.1 Clima ético organizacional**

O clima ético pode influenciar diretamente o comportamento dos trabalhadores de uma organização, haja vista que o bom clima ético impactará de forma positiva o comprometimento destes para com a organização, da mesma forma climas éticos ruins influenciarão de forma negativa o comprometimento dos trabalhadores (PEREIRA et al., 2015).

O clima ético reflete políticas, procedimentos, práticas e normas presentes na estrutura organizacional, que por sua vez moldam a percepção de clima dos trabalhadores (MULKI et al., 2008). É, portanto, representado por percepções que afetam a compreensão de certo ou errado presente no ambiente organizacional (BABIN et al., 2000). O que significa que quanto mais os trabalhadores percebem o clima de sua organização como ético, maiores poderão ser os níveis de satisfação no trabalho.

Conforme Cullen et al. (2003), o clima ético delineia um grupo de climas prescritivos que refletem práticas com consequências morais. Esta forma de clima surge conforme os membros da organização acreditam que determinadas formas de comportamento ético são padrões ou normas esperados para a tomada de decisão dentro da organização ou unidade no qual atua. Dessa forma, representa componentes do ambiente do indivíduo, conforme percebido por seus membros, por conseguinte não caracterizam padrões éticos do indivíduo ou nível de desenvolvimento moral.

Em relação à percepção ético-climática, Babin et al. (2000) apontam a existência de cinco dimensões fundamentais para avaliar o clima ético: a confiança, a responsabilidade, a ética percebida do comportamento dos colegas, as consequências percebidas da violação das normas éticas e a natureza das práticas de trabalho determinadas pela organização.

Babin et al. (2000) aponta, ainda, a existência de poucas pesquisas que abordam diretamente como as ações éticas e antiéticas afetam os domínios operacionais do trabalho. Essa análise é importante para avaliar como os ambientes éticos afetam o desempenho dos trabalhadores.

Isso porque a eficiência e a eficácia dos profissionais podem ser influenciadas negativamente se o clima de trabalho estiver repleto de indícios de ações que predominantemente são antiéticas. Em contrapartida, um clima de trabalho incorporado com percepções de confiança, responsabilidade e altos padrões morais deve apoiar a eficiência e a eficácia dos profissionais e nutrir o bem-estar geral dos trabalhadores.

Pode-se tomar como exemplo uma situação em que os funcionários podem analisar o tratamento de outras pessoas no local de trabalho em termos da prioridade dada aos interesses individuais, em detrimento potencial de outras pessoas. Eles também podem perceber as políticas da organização em termos de justiça o que poderá afetar o comprometimento organizacional.

Cullen et al. (2003) abordam a existência de três tipos básicos de clima ético: egoísta, benevolente ou com base em princípios. Ambientes com clima egoísta são baseado em profissionais que ignoram os interesses de terceiros em busca por satisfazer seus próprios interesses. Em contrapartida, o clima benevolente é baseado em profissionais que buscam maximizar os interesses dos membros da organização, mesmo que isso diminua o atendimento de seus interesses pessoais. Por outro lado, o critério de se basear em princípios propicia a concordância de normas e valores profissionais, o que facilita que estes sejam facilmente internalizados, o que leva a maiores níveis de compromisso organizacional.

### **2.3.1.1 Ética e moral no serviço público**

A ética está amplamente constituída de regras de sobrevivência, regras de comportamento associadas à profissão, regras de relacionamento que possibilitem harmonia na convivência social e assim por diante. O conjunto de expectativas

percebidas e exigidas é denominado clima ético (ARRUDA; NAVRAN, 2000), trata-se de ferramenta para diagnóstico e avaliação da tomada de decisão e do comportamento do indivíduo (PEREIRA et al., 2015), esta também diz respeito ao alinhamento e ao relacionamento de respeito e confiança com seus stakeholders (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

Muito se confunde quanto aos conceitos de ética e moral, embora sejam distintos. O primeiro está relacionado às normas e/ou valores, o que guiam suas ações não só de forma individual, mas levando em consideração o ambiente em que está inserido. O segundo, em oposição, refere-se à criticidade dos indivíduos diante de suas ações, assim como avaliação de sua moral (RAMOS, 2018).

Em vista disso, é observável que apesar das características de ética e moral intrínsecas a cada indivíduo, os mesmos poderão ser influenciados por normativos que conduzirão sua conduta ou os punirão posteriormente. No entanto, há também um elo em que determina a motivação moral da conduta que diz respeito ao grau em que os valores éticos dominam outros valores potenciais em uma determinada situação (ARNAUD, 2010).

Neste sentido, Almeida e Christmann (2009) apontam a existência de semelhança destes conceitos de ética e sua relação com a moral, todavia existem características que são fundamentais para sua diferenciação, esta por sua vez seria “o ordenamento do comportamento social”, conforme ilustrado na Figura 1.

Assim teríamos uma relação em que a ética está associada à Filosofia e à Ciência que elegem ações universais, cujo objetivo principal está entrelaçado ao que melhor atende ao interesse coletivo, por outro lado a moral não presume a universalidade das ações, nem tampouco está associada à Ciência, mas é fundamentada no próprio comportamento social e nas tradições. Entretanto, ambas estão relacionadas e traduzem impactos no comportamento dos indivíduos, que, conforme pensamento de Aristóteles, diz respeito ao bem-estar coletivo.

**Figura 1.** Relação e diferenciação de ética e moral.



Fonte: elaborado pela autora e adaptado de Almeida e Christmann (2009).

### **2.3.3 Ambiguidade no contexto organizacional**

Para ser ético não basta ter-se o conhecimento do código de ética organizacional, visto que o trabalhador poderá atuar apenas de modo moralista (COHEN, 1994). Entretanto, estando inserido em um contexto organizacional, o trabalhador pode se ver diante de dilemas éticos cuja complexidade pode ser um fator decisivo. Quando as normas não são claras ou exigem muito esforço para sua interpretação, bem como em situações em que a margem de complexidade é muito extensa por não haver muito detalhamento do que se pretende alcançar ou seguir, temos, então, um problema de ambiguidade. Por seu turno, a ambiguidade surge por falhas de comunicação, transparência e objetividade (SULL; EISENHARDT, 2017).

Por consequência desta, as organizações podem não atingir os objetivos pretendidos e conseqüentemente precisarão rever suas estratégias, bem como reformular suas normas para que estas sejam precisas. Haja vista que ao tratar-se de um contexto ambíguo, a dispersão de forças será maior, ou seja, nem todos os membros da organização estarão alinhados à sua missão, visão e objetivos, dessa forma poderão não chegar onde pretendem.

Em consonância, as falhas que impedirão o alcance do que se é pretendido nem sempre serão resultado de problemas éticos e as infrações poderão ser cometidas não propositalmente, mas por falta de entendimento do que é o certo, sendo então um problema causado pela própria organização ao qual traz prejuízos para todos os envolvidos.

O nível de complexidade é maior à medida que a ambiguidade faz-se presente, porém varia de acordo com a inconsistência dos objetivos, a qual dificulta o entendimento do que conecta as ações a suas prováveis consequências, não sendo específico e tampouco conveniente, que por consequência torna o ambiente incerto, mutável e inseguro (BRAGA, 1987). Sobretudo, o líder possui papel fundamental para reter a complexidade e a ambiguidade, seja por meio de artefatos, tais como sistema de informação e planejamento estratégico, seja por meio da retórica (WOOD JR, 2000).

Por outro lado, quando o líder opta por omitir as ambiguidades existentes no ambiente, tende a surgir insatisfação, resistência por mudanças nas práticas de trabalho, bem como surgimento ou repetição de reclamações na atuação do trabalhador (HALLACK; DA SILVA, 2005), estes conflitos de interesse e as ambiguidades presentes indicam o enfraquecimento da cultura organizacional, impedindo o estabelecimento e pactuação de consenso (RODRIGUES et al., 2010).

Assim, a nivelção e sincronia de interesses e uniformidade e coerência estarão presentes na organização mais efetivamente quando houver um planejamento estruturado e do mesmo modo uma liderança que compreenda a importância do papel de trabalhar com a devida clareza para que a presença de ambiguidade na organização seja nula, ora que faz parte das atribuições de uma boa liderança reconhecer falhas e contradições em consonância a buscar soluções plausíveis em função dos objetivos “coletivos” (ÉSTHER; MELO, 2006).

Em contrapartida, Azevedo (2002) reconhece que estes líderes, por estarem em posição de dirigentes, sofrem diversas formas de pressões, estando sujeitos, também, tanto a ambiguidades quanto a políticas e quanto ao processo decisório. Ademais, partindo da sua percepção de valores e ética que as decisões serão tomadas, dessa forma nessa visão a liderança poderá ser também uma fonte de ambiguidades.

#### **2.3.4 Comportamento organizacional e a tomada de decisão ética**

Quando uma decisão é moralmente aceita e atende preceitos legais, é considerada como uma decisão ética (FREITAS, 2012). De acordo com a visão de Arnaud (2010), compreende-se como componentes do processo de decisão ética: sensibilidade moral, motivação moral e caráter moral. Entretanto, considera como

componente importante do processo de decisão ética o julgamento moral. Este, por sua vez, abarca as tomadas de decisões morais com o objetivo de influenciar o problema em questão e determinar o curso ético da ação.

Estes componentes podem ser entendidos da seguinte forma: sensibilidade moral diz respeito ao entendimento e consciência de que ações tomadas por um indivíduo poderão afetar a vida de terceiros. O julgamento moral diz respeito a predisposição que alguns indivíduos possuem de identificar desafios ou problemas morais e a partir daí estabelecer uma estratégia de como agir. Motivação moral remete-se a importância que o indivíduo atribui aos valores morais. Caráter moral corresponde ao alinhamento do que o indivíduo considera como ético com suas ações (ALMEIDA; PORTO, 2019).

A atuação dos membros da organização baseada em princípios éticos proporciona à mesma benefícios como: credibilidade, confiança e respeito, tanto em caráter intra-organizacional quanto no contexto externo a ela. Além de propiciar uma cultura ética e íntegra. Assim, diante da comunidade empresarial ou pública, a boa reputação da organização e a medida em que gera lealdade e confiança, passa a atrair parcerias e capital não só financeiro como, também, humano (DIAS, 2012).

No entanto, no âmbito organizacional essa relação da forma em que os indivíduos utilizam o poder discricionário traz à tona a ligação entre as consequências de suas decisões e seu posicionamento ético. De modo que a discricionariedade refere-se a margem de flexibilidade em que os gestores possuem no processo de tomada de decisão. Embora seja um fator importante e necessário, deve ser restringido e regulado para assegurar que não ocorram abusos de sua discricção (LOYENS; MAESSCHALCK, 2010).

A discricção é, portanto, uma tensão entre regras gerais e abstratas, de um lado, e situações específicas de outro, podendo ser um dilema de flexibilidade versus uniformidade (LOYENS; MAESSCHALCK, 2010).

O processo decisório nas organizações deve considerar a importância da ética, por isso ROBBINS et al. (2011) defendem que existem três critérios éticos nessa fase: o primeiro diz respeito a uma abordagem utilitarista que é coerente aos objetivos relacionados à eficiência, produtividade e lucratividade; o segundo critério é coerente aos direitos e garantias fundamentais, aqui está presente direitos como liberdade de expressão, à privacidade e processo justo; em contrapartida, o terceiro

critério constitui-se em “estabelecer e fazer cumprir regras justas e imparciais”, está ligado ao critério de justiça.

Comumente os tomadores de decisões nas organizações tendem a adotar o modelo utilitarista, todavia há uma crescente preocupação em que sejam adotados critérios não utilitaristas, mas sim àqueles que envolvem padrões éticos referentes a justiça social e que resguarde os direitos dos indivíduos. No entanto, essa é uma decisão para os gestores, pois agradar aos padrões de justiça e direitos fundamentais os colocam em posição de grande responsabilidade a margem de ambiguidades.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realizar o estudo proposto. A princípio trata-se do tipo e da descrição geral da pesquisa. Em seguimento, são apresentados instrumentos de pesquisa e a organização estudada, ao final, são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada por meio de recorte transversal e delineamento quase-experimental, pois investigou-se o efeito de diferentes características das regras organizacionais sobre seu seguimento ou não, utilizando comparação entre grupos aleatoriamente constituídos, em um período determinado de tempo, com o fito de comparar subjetividades por meio de testes e análises de dados (BARNES et al., 2012).

O presente estudo replicou de maneira adaptada o estudo 2 realizado por Borry et al. (2018), para tanto adaptou-se o instrumento utilizado por ela para incluir a gradação das consequências pelo não seguimento das normas, com o fito de investigar empiricamente por meio do quase-experimento com uso de vinhetas o efeito das consequências pelo não seguimento aos padrões comportamentais das normas organizacionais.

O estudo possui abordagem quantitativa, uma vez que traduz opiniões e números em informações que serão quantificadas e analisadas estatisticamente. Em termos quantitativos e considerando a manipulação estatística, é possível analisar e comprovar as relações dos fenômenos, de forma isolada ou em conjunto para verificar como eles interagem entre si, para construir generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado. Além do mais, a utilização de métodos estatísticos funciona como meio de experimentação e prova (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### **3.2 Instrumentos metodológicos**

Foram coletados dados primários com uma amostra de trabalhadores do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia. Isto é, a partir da análise e interpretação dos dados coletados, tornou-se possível verificar a veracidade de

cada hipótese levantada. Para a aplicação do presente estudo foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Seguimento de normas: uma versão adaptada e estendida do survey com base em vinhetas utilizado por Borry e colaboradores (2018);
- Personalidade: uma versão reduzida do *Big Five Inventory* – BFI (John e Srivastacva, 1999; John, Naumann e Soto, 2008) ou Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – IGFP-5 conforme tradução e validação realizadas por Andrade (2008). A versão reduzida foi elaborada utilizando-se os três itens com maior carga fatorial dos itens com carga fatorial acima de 0,5 tendo como referência a análise fatorial realizada por Hollanda (2014). A versão reduzida é composta por 15 itens;
- Posicionamento ético individual: *Ethics Position Questionnaire* desenvolvido por Forsyth (1980) composto por 20 itens;
- Índice de trabalho ético: *Ethical Work Index (EWI)* desenvolvido por Arnaud - versão reduzida e traduzida por Almeida e Porto (2019), composta por 18 itens. A versão reduzida é composta por 6 fatores.

É possível visualizar estes instrumentos de forma resumida no Quadro 2.

Quadro 2 - Instrumentos da pesquisa

<b>Instrumento</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Itens que compõem</b>
Seguimento de normas	-Formalização	6
IGFP-5	-Neuroticismo -Abertura -Extroversão -Conscienciosidade -Amabilidade	15
EPQ	-Idealismo -Relativismo	20
EWI	-Normas de consciência moral -Motivação moral coletiva -Foco em si -Normas de preocupação empática -Foco nos outros -Caráter moral coletivo	18

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Hollanda (2014).

Com exceção das vinhetas de seguimento de normas em que os participantes tiveram que decidir entre suspender ou não um empregado, os instrumentos foram analisados em escala linear, cujas respostas variam entre 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Além disso, também foram coletados dados sociodemográficos com o fim de observar algumas características dos participantes, tais como: sexo, idade, tempo de experiência no serviço público, motivo que o levou a escolher esta organização para trabalhar.

Os fatores apresentados no questionário aplicado que correspondem às questões a EPQ tratam sobre idealismo e relativismo.

Quanto ao índice de clima ético, foi utilizada a versão reduzida com seis itens que examinam as normas de consciência moral (NCM); a motivação moral coletiva (MMC); o foco em si (FS); as normas de preocupação empática (NPE); o foco nos outros (FnO) e o caráter moral coletivo (CMC), cada fator é composto por três itens. Almeida e Porto (2019) descrevem a funcionalidade de cada fator da seguinte forma:

As normas de consciência moral e normas de preocupação empática são fatores que consideram a percepção de dilemas éticos e a avaliação de como as ações afetam os outros. Os fatores foco em si e foco nos outros refletem o raciocínio adotado para avaliar se o curso de uma ação é moralmente adequado ou não. A quinta dimensão, motivação moral coletiva, é dedicada a compreender quais valores éticos predominam em uma determinada situação dentro de um sistema social. O objetivo é avaliar a prioridade dada a valores como honestidade e justiça, e oferecer assistência quando comparados a valores concorrentes como poder, controle ou realizações pessoais. O último fator, caráter moral coletivo, está relacionado ao modo como uma pessoa se envolve em seguir um curso específico de ação ética que ela planejou.

Os resultados de cada variável serão expostos no capítulo 4 (Resultados e Discussões).

### **3.3 Descrição da organização**

Para realizar a análise proposta, a pesquisa foi realizada no Conselho Federal de Engenharia e Agronomia - CONFEA. Trata-se de uma autarquia pública

federal regida pela Lei nº 5.194 de 1966. É o órgão máximo responsável por fiscalizar, regular e aprimorar as profissões de engenharia e agronomia no que tange ao exercício e atividades prestadas por profissionais dessa área, tendo em vista que o exercício indevido dessas profissões pode causar danos à população.

É de sua responsabilidade julgar, em última instância, os recursos sobre registros, decisões e penalidades impostas pelos Conselhos Regionais. Logo, atua como um órgão normatizador, assim torna-se relevante avaliar sua postura na elaboração de seus próprios normativos, os quais deverão ser seguidos pelos seus servidores. Para tanto, leva-se em consideração fatores relevantes para que tais normativos sejam claros e de fácil compreensão para que todos os servidores tenham ciência, e a partir de então posicionem-se de forma predominantemente ética e de acordo com sua aderência a estes normativos terão consistência.

### **3.4 Descrição da amostra**

O presente estudo possui uma população de 304 (trezentos e quatro) indivíduos, sendo esse o quantitativo total de colaboradores do Confea. Deste total, 205 (duzentos e cinco) são servidores efetivos, 69 (sessenta e nove) são terceirizados, 24 (vinte e quatro) são estagiários e 6 são menores aprendizes. Todos os trabalhadores da organização foram convidados para participar da pesquisa, contudo, a participação foi voluntária.

A amostra deste estudo é composta por 76 trabalhadores, o que corresponde a um quarto da população estudada, cuja idade média amostral é de 40 anos, variando entre 20 e 72 anos. Em relação aos dados sociodemográficos, verifica-se que houve maior participação de trabalhadores do sexo feminino (59,2%); quanto ao nível educacional, observa-se que 47,4% da amostra possui formação de nível superior, 25% possuem especialização, apenas 5,2% possuem mestrado ou doutorado e 22,4% concluiu apenas nível médio. Quanto à ocupação, 40,3% da amostra são analistas e, dentre eles, 18,2% ocupam cargo de gestão atualmente, entretanto, 42,9% já atuaram como gestores. A amostra possui também uma quantidade significativa de assistentes (20,8%) e estagiários (15,6%).

Com relação ao tempo de experiência profissional no serviço público, os participantes possuem, em média, 14,27 anos de experiência (DP=9,69). Observa-se, ainda, que 15,6% da amostra estudada são de trabalhadores que não se

percebem como profissionais que atuam no serviço público. É possível verificar dados relevantes sobre os participantes da pesquisa na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil amostral.

<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>Idade</b>	-	-	40,52	20	72
<b>Sexo</b>	Frequência	%			
Feminino	45	59,2	-	-	-
Masculino	31	40,8			
<b>Estado Civil</b>	Frequência	%			
Casado	36	47,4			
Divorciado	11	14,4	-	-	-
Solteiro	25	32,9			
Viúvo	2	2,6			
Outros	2	2,6			
<b>Tempo de Experiência no serviço público</b>	-	-	14,27	1	+35
<b>Escolaridade</b>	Frequência	%			
Doutorado	2	2,6			
Mestrado	2	2,6	-	-	-
Especialização	19	25,0			
Ensino Superior	36	47,4			
Ensino Médio	17	22,4			
<b>Cargo</b>	Frequência	%			
Analista	31	40,8			
Assistente	16	21,1			
Assessor	1	1,3	-	-	-
Gerente	2	2,6			
Estagiário	12	15,8			
Terceirizado	3	3,9			
<b>Ocupa cargo de gestão</b>	Frequência	%			
Sim	14	18,4	-	-	-
Não	43	81,6			
<b>Já ocupou cargo de gestão</b>	Frequência	%			
Sim	33	43,4	-	-	-
Não	43	56,6			
<b>Se percebe como um profissional que atua no serviço público</b>	Frequência	%			
Sim	62	81,6	-	-	-
Não	12	15,8			

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.5 Coleta de dados

O processo de pesquisa teve início com mensagem encaminhada por representante da organização (SEDEP/GRH) aos trabalhadores da mesma,

expressando apoio ao estudo, incentivando a participação voluntária e garantindo a confidencialidade (Apêndices B, C e D).

A coleta de dados ocorreu entre 11 a 18 de outubro de 2019. Por orientação da organização, a aplicação foi feita de forma eletrônica (via formulário online), isso porque, levando em consideração pesquisas anteriores já realizadas na organização, a coleta de dados feita à distância costuma possuir maior aderência e participação mais expressiva, o mesmo não ocorreria presencialmente. Além disso, a coleta de dados eletrônica permitiu custos menores à pesquisa quanto a utilização de material e uma vez que o link do questionário esteja disponibilizado aos trabalhadores, eles responderam quando que acharam conveniente, dentro do prazo previsto para participação.

Quanto à sensibilização dos trabalhadores, a organização se encarregou de divulgar para todos os colaboradores por meio de e-mails. As mensagens de alerta e incentivo foram encaminhadas constantemente durante o período em que a pesquisa foi realizada.

Em razão de tratar-se de quase-experimento, foi necessário que os participantes fossem aleatoriamente direcionados a diferentes questionários. Para tanto, o survey com base em vinhetas foi preparado em plataforma digital de formulários (google forms), no qual foram criados dois questionários distintos que se diferenciavam através das situações expostas nas vinhetas, nas quais foram colocadas situações hipotéticas com regras escritas e não escritas, mas em ambos os questionários os respondentes tiveram que responder questões sobre clima ético, personalidade e dados sociodemográficos.

Vinhetas são descrições narrativas que retratam situações específicas, reais ou fictícias, após sua apresentação solicita-se que os respondentes para se posicionarem frente à situação que lhes foi apresentada (GALANTE, 2003).

Por tratar de questionários distintos, foi necessário utilizar uma ferramenta disponível em <http://mathstatic.co.nz/aut> para produzir um link de acesso único em ambos os questionários (vide figura 2). Após sua criação, o link foi encaminhado para todos os trabalhadores da organização.

Figura 2 - Ferramenta de redirecionamento aleatório

Random redirect tool

Enter the two links you want to randomly redirect to in the box below.

Please note that the link created is public, so it is up to you to set up privacy controls for any information you share through the link.

Link 1

Link 2

Fonte: <http://mathstatic.co.nz/auto>

Ademais, para que a distribuição de questionários fosse realizada de forma aleatória também ao longo do preenchimento para possibilitar diferentes tipos de vinheta tanto no cenário de regra quanto no cenário de regra não, o redirecionamento foi feito a partir de uma questão de múltipla escolha com símbolos que não remetem a uma sequência ordenada (ex: #, &, \*), conforme ilustrado na Figura 3. O comando da questão pedia que o participante assinalasse a primeira opção e, ao configurar o questionário, as opções de resposta foram apresentadas de maneira aleatória.

Figura 3 - Página de distribuição aleatória dos questionários.

Assinale a primeira opção: \*

\*

#

&

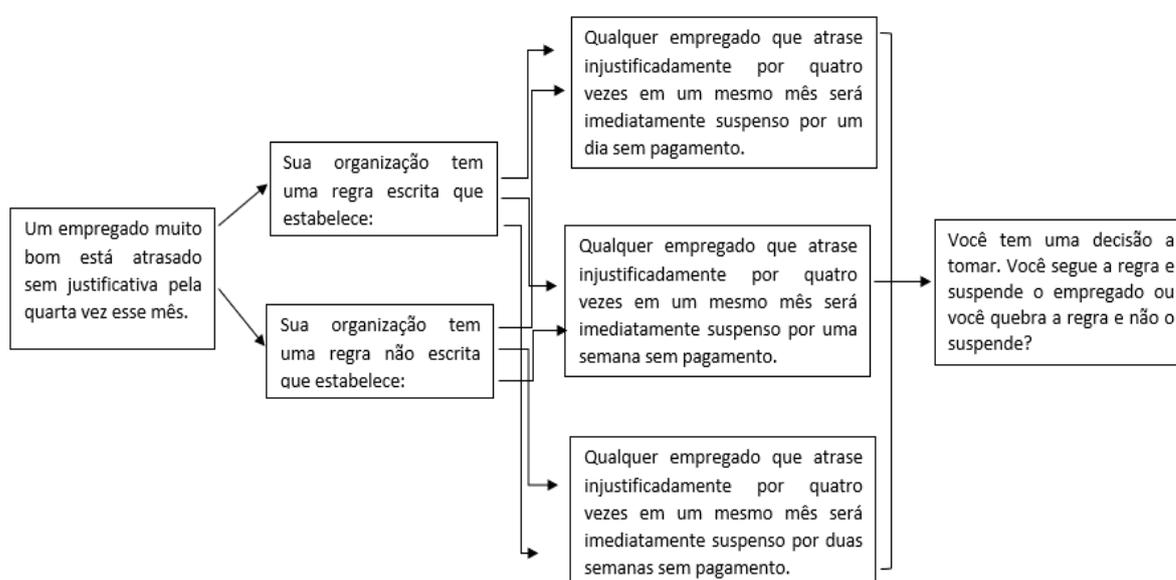
Próxima

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às vinhetas replicadas do experimento de Borry et al. (2018), os participantes da pesquisa foram designados para uma das seis condições experimentais, sendo apresentados a uma regra organizacional (1) escrita com punição de 1 dia (2) não escrita com punição de 1 dia (3) escrita com punição de 1 semana (4) não escrita com punição de 1 semana (5) escrita com punição de 2 semanas (6) não escrita com punição de 2 semanas (Apêndice F). A regra

organizacional contida nas vinhetas expressava a suspensão de pagamento de qualquer funcionário que chegue atrasado para trabalhar atrasado quatro dias de maneira não justificada em período de pagamento, a suspensão poderia ser por um dia, uma semana ou duas semanas, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Condições experimentais: vinhetas.



Fonte: Adaptado de Borry et al. (2018).

Uma vez coletados os dados, os mesmos foram correlacionados, tornando possível testar a influência da formalização das regras nas atitudes de cumprimento ou não das mesmas. Para isto, foi utilizada a ferramenta IBM SPSS, pois trata-se de software que permite realizar análises estatísticas multivariadas (FIELD, 2009).

### 3.6 Procedimentos de análises de dados

Posterior à coleta de dados, foram utilizadas técnicas de análise estatística descritiva, assim como testes de correlação e testes de diferenças entre médias.

Ao analisar as respostas, verificou-se que as variáveis demográficas que poderiam afetar as respostas foram distribuídas de forma similar entre os grupos analisados. Para verificar a significância estatística das diferenças utilizou-se o teste

do qui-quadrado, para verificar a igualdade média entre grupos foram utilizados os testes de Welcher e de Brown Forsythe. Essas análises são fundamentais para afastar a presença de variáveis intervenientes que possam afetar os comportamentos observados no experimento.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo descreve os resultados obtidos no estudo. Primordialmente, serão apresentados os resultados das análises dos instrumentos utilizados. Posteriormente, serão apresentados os resultados das análises que pretendiam investigar as relações empíricas entre as variáveis em estudo. Por fim, serão discutidos os principais resultados desta pesquisa.

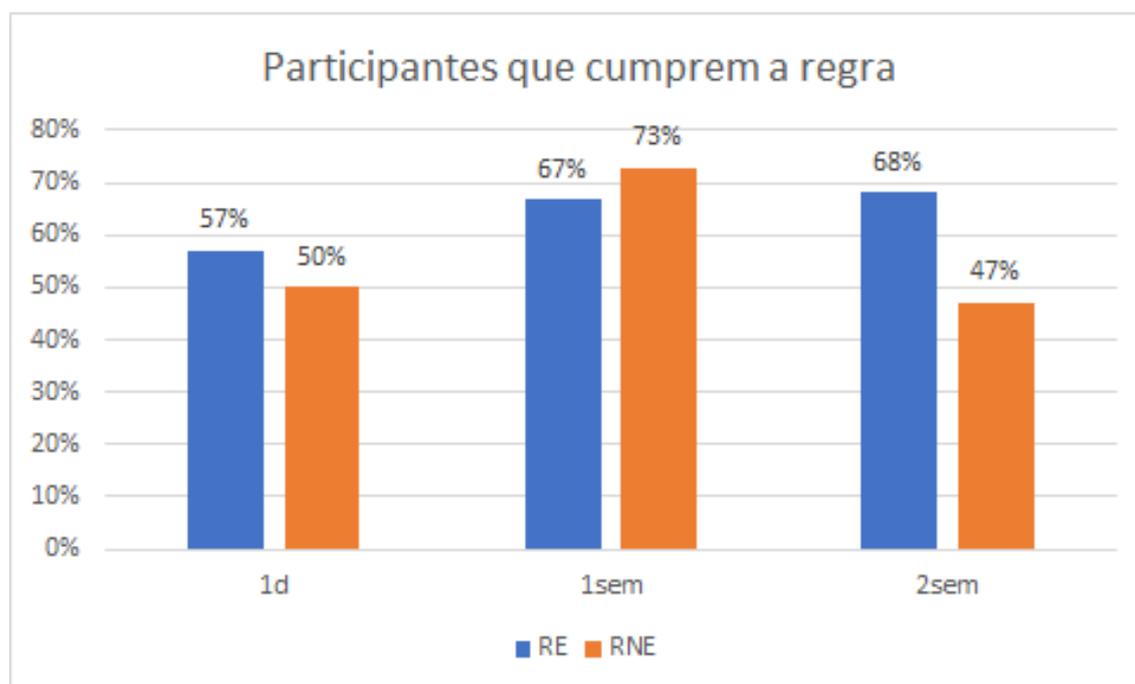
### **4.1 Análise de cumprimento das normas**

Borry et al.(2018) aduz que a formalização refere-se à extensão em que as regras organizacionais são escritas e apesar das regras não escritas se disseminarem mais facilmente de forma verbal e serem armazenadas em memória, a natureza escrita das normas agiliza o processo de estreitamento do fluxo de informação que permeia a consciência individual de cada membro da organização, de modo a fornecer evidências visíveis de comportamentos organizacionais preferidos que são mais aceitáveis, reconhecíveis e facilmente disseminados do que a entrega oral de regras não escritas.

Entretanto, por meio das vinhetas aplicadas no Confea, constatou-se que, relativamente, há um equilíbrio em relação à decisão de cumprir a regra ora proposta, seja ela escrita ou não escrita, logo a formalização não define os comportamentos preferíveis, nem tampouco torna previsível a forma com que os trabalhadores a receberão. Isso contrapõe a hipótese criada por Borry et al. (2018) ao afirmar que as regras escritas provocam maior cumprimento que as regras não escritas.

O comportamento de cumprir a regra de suspender o empregado por um dia, uma semana ou duas semanas deriva não apenas da formalidade presente nas normas, a decisão de cumprir a regra imposta parte também da sensibilidade ética do trabalhador, levando em consideração, inclusive, seus traços de personalidade. Isso pode ser verificado na Figura 5.

Figura 5 - Participantes que cumprem a regra.



Fonte: Elaborado pela autora.

Outrossim, vale observar que, no caso colocado em que a organização possui uma regra não escrita (RNE) que estabelece que empregados que se atrasem injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês sejam imediatamente suspensos por uma semana sem pagamento, houve um nível ainda maior de cumprimento (73%) do que quando apresentada a mesma situação com uma regra escrita (RE) (67%).

Portanto, ao considerar que a formalização torna os comportamentos previsíveis, então o fato de haver uma significativa aceitação e cumprimento de uma regra não escrita, expressa que esta organização pode não prever como os trabalhadores reagirão diante de determinadas circunstâncias, a depender do nível em que eles estão alinhados com a organização.

O fato de as regras não escritas atingirem níveis altos de cumprimento diante da posição de decidir suspender ou não um colega de trabalho por 1 dia, 1 semana ou duas semanas (40, 73 e 47% respectivamente), sugere que a estrutura informal e social é um determinante poderoso do comportamento dos trabalhadores desta organização.

A predominância do cumprimento da regra não escrita que determina a suspensão do servidor por 1 semana justifica o posicionamento do trabalhador em considerar que a suspensão por 1 dia não seria a punição mais adequada já que o

colega ausentou-se injustificadamente por 4 dias, entretanto a suspensão por 2 semanas não seria a mais justa já que não corresponde aos dias de ausência. Dessa forma, ao tratar de uma norma não escrita, a suspensão por 1 semana pode ser considerada como a mais justa a partir da sensibilidade ética dos servidores. Conforme exposto por Borry et al. (2018) as regras que não são formalizadas e, portanto, não escritas, deixam mais espaço para interpretação, assim cabe ao servidor ponderar de acordo com sua percepção.

Somente ao considerar as reais regras não escritas que são cumpridas pelos membros da organização em grau deste cumprimento poderá saber o quanto a organização possui eficácia.

Além disso, é importante comparar variáveis demográficas que podem afetar a decisão de cumprir ou não a regra imposta, tais como idade e sexo, estas observações constam abaixo no Quadro 3.

Quadro 3 - Composição da amostra das variáveis de seguimento de normas.

Variável	Feminino	Média de idade
RE – 1s	56%	34,33
RE – 1d	71%	40,00
RE – 2s	45%	42,45
RNE – 1s	64%	37,40
RNE – 1d	80%	41,00
RNE – 2s	59%	43,44
Média	59%	40,52
<b>Testes de diferença:</b> Qui-quadrado = 4.086, p = .537; Welch = .722, p = 613; Brown Forsythe = .902, p = .486		

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 3 compara as variáveis demográficas que podem afetar o cumprimento das regras, como idade e sexo, entre as seis variáveis. As diferenças entre os grupos e tratamento quanto a gênero e idade são todas insignificantes, indicando que os grupos foram equivalentes em relação a essas variáveis.

Para tanto, foi realizado, também, o teste z para verificar em termos de desvio padrão, o quanto uma medida se afasta da média. Aqui, quando o resultado é positivo significa que está acima da média e quando está abaixo da média significa que ele é negativo, vide Quadro 4.

Quadro 4 - Teste z

	<i>Seguir</i>	<i>Não Seguir</i>
<i>RE</i>	66%	34%
<i>RNE</i>	55%	45%

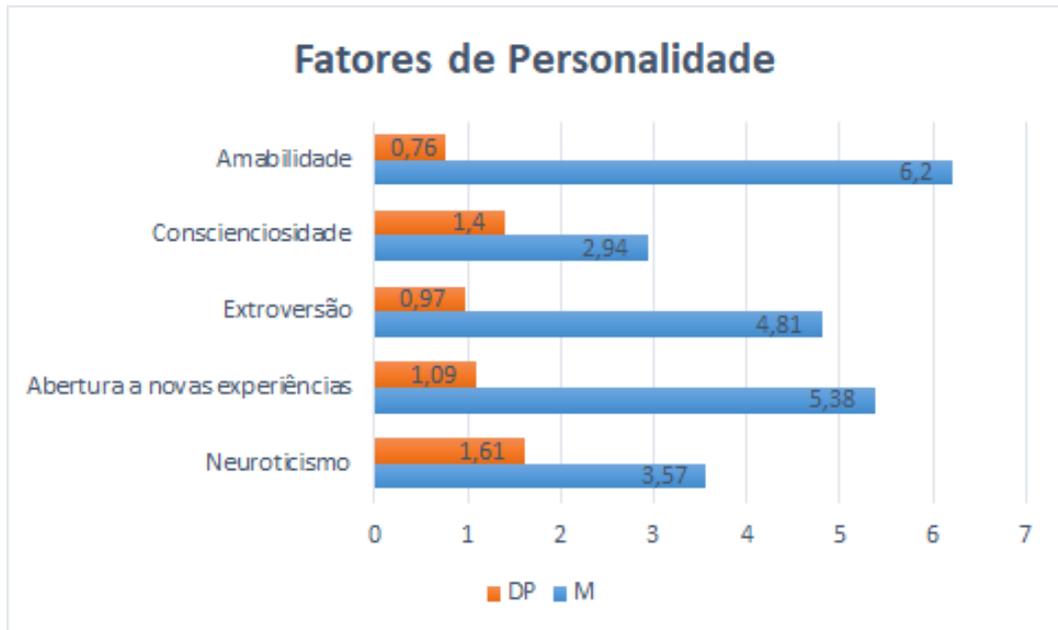
Fonte: Elaborado pela autora.

Os testes de diferença proporcional entre os cenários escrito e não escrito indicaram que não há diferença estatisticamente significativa entre os grupos de regra escrita e não escrita –  $z = 0.938$ ,  $p = .347$ . O teste do escore z para duas proporções é usado em momentos em que é necessário verificar se duas populações ou grupos (por exemplo, homens e mulheres) diferem significativamente em alguma característica única (categórica) - por exemplo, se cumprem ou não a regra.

### 4.3 Análise de personalidade

A amostra de trabalhadores do Confea com base nos dados analisados, mostra-se amável, extrovertida e aberta para novas experiências ( $M=6,2$ ;  $M=4,8$ ;  $M=5,3$ ). Isso significa que de certo modo são trabalhadores que conseguem ter um bom relacionamento entre colegas e entre terceiros, além disso, considerando o fator amabilidade verifica-se são trabalhadores dóceis, receptivos e que se colocam no lugar do outro. Demonstraram ainda que possuem interesse pelo novo e são sensíveis e abertos para novas experiências (conforme exposto na Figura 6).

Figura 6 - Fatores de Personalidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Entretanto, são poucos conscienciosos e tendem a ser neuróticos. O que quer dizer que possuem pouca estabilidade emocional e, por isso, tendem ser desorganizados, pouco responsáveis e em taxas mais altas podem ser deprimidos, ansiosos e inseguros. São fatores preocupantes já que em nível organizacional poderão impactar na qualidade de vida no trabalho e na satisfação.

Tabela 2 - Análise dos fatores de personalidade

Variáveis de personalidade	M	DP	V	Min	Max
Neuroticismo	3,57	1,61	2,61	1	7
Abertura a novas experiências	5,38	1,09	1,19	2	7
Extroversão	4,81	0,97	0,95	2	7
Conscienciosidade	2,94	1,4	1,97	1	6
Amabilidade	6,20	0,76	0,58	3	7

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados expostos na Tabela 2, observa-se que o desvio padrão nos fatores extroversão e amabilidade são abaixo de 1, isso demonstra que os resultados desses fatores fidedignamente correspondem a realidade organizacional, entretanto nos demais fatores esse valor foi acima de 1, o que torna a média mais distante da realidade, isso é ainda mais expressivo no fator conscienciosidade.

#### 4.4 Análise de posicionamento ético e clima ético

A partir dos dados coletados foram feitas análises quanto ao posicionamento ético e o clima ético organizacional, assim realizou-se alguns procedimentos para análise de estatísticas descritivas.

Abaixo, no Quadro 5 é possível visualizar informações quanto a alfa de Cronbach, KMO, Qui-Quadrado e matriz de correlações, entretanto não foram encontradas diferenças significativas.

Quadro 5 - Análise do posicionamento ético e clima ético organizacional

Variável	Alfa de Cronbach	KMO	Qui-quadrado	Matriz de correlações
Idealismo	.681	.769	202.561	0.35

Relativismo	.801	.507	12.437	0.57
NCM	.435	.687	129.991	.844
MMC	.882	.759	190.705	1.69
FS	.935	.585	39.433	0.74
NPE	.638	.687	49.016	.512
FNO	.7.09	.581	28.740	.675
CMC	.620	.514	45.686	.536
EWC	.251	.523	14.090	.825

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foram calculadas as Médias, Mediana, Moda, Erro Desvio, Variâncias e valores mínimos e máximos em cada fator, conforme exposto nas Tabelas a seguir.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas Idealismo.

		<b>Estatísticas Descritivas – Idealismo</b>									
		EPQI 1.	EPQI 2.	EPQ I-3	EPQ I-4	EPQ I-5	EPQ I-6	EPQ I-7	EPQ I-8	EPQ I-9	EPQI 10
N	Válido	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	6,30	5,72	5,79	6,67	6,51	6,49	2,84	6,54	4,71	5,22
	Mediana	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	2,00	7,00	5,00	5,00
	Modo	7	7	7	7	7	7	1	7	7	5
	Erro Desvio	1,45 2	1,78 6	1,59 4	,915	1,05 2	,945	2,02 0	,791	1,82 4	1,605
	Variância	2,10 7	3,18 9	2,54 2	,837	1,10 6	,893	4,08 1	,625	3,32 8	2,576
	Mínimo	1	1	1	2	2	3	1	4	1	1
	Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Soma	479	435	440	507	495	493	216	497	358	397

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas - Relativismo

		<b>Estatísticas Descritivas – Relativismo</b>									
		EPQ R-1	EPQ R-2	EPQ R-3	EPQ R-4	EPQ R-5	EPQ R-6	EPQ R-7	EPQ R-8	EPQ R-9	EPQ R-10
N	Válido	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	3,05	4,72	4,21	4,64	3,47	4,05	2,57	4,04	3,46	4,03
	Mediana	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	5,00

Modo	1	7	7	7	1	2	1	5	1	1
Erro Desvio	2,15 3	2,20 1	2,22 9	1,97 8	2,09 4	2,03 2	1,95 5	1,98 3	2,23 6	2,33 2
Variância	4,63 7	4,84 3	4,96 8	3,91 2	4,38 6	4,13 1	3,82 2	3,93 2	4,99 8	5,43 9
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Soma	232	359	320	353	264	308	195	307	263	306

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas tabelas 3 e 4 foram apresentados dados quanto ao idealismo e relativismo, respectivamente. As médias para questões sobre idealismo são relativamente altas, variando de  $M=2,84$  a  $M=6,67$ , entretanto as médias quanto ao relativismo foram mais baixas variando de  $M=2,57$  a  $M=4,72$ .

Dessa forma, é possível verificar, na amostra pesquisada, que os trabalhadores norteiam seus comportamentos de forma mais significativa com uma orientação idealista e menos relativista, isso significa que possuem sensibilidade na avaliação da intensidade ética e moral de situações práticas e que se predispõem a agir eticamente.

Tabela 5 – Análise descritiva NCM

#### Estatísticas Descritivas Normas de Consciência Moral

		NCM-1	NCM-2	NCM-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		5,24	4,17	3,68
Mediana		5,00	4,00	4,00
Modo		7	5	2
Erro Desvio		1,640	1,660	1,707
Variância		2,690	2,757	2,912
Mínimo		1	1	1
Máximo		7	7	7
Soma		398	317	280

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 5 estão evidenciados os resultados sobre as normas de consciência moral (NCM). Este fator decorre da sensibilidade moral de cada participante, ou seja, do quanto o indivíduo compreende que seus atos poderão afetar terceiros. Assim, quanto maior o resultado obtido, mais sensíveis moralmente são os participantes.

Nota-se que a média desse fator varia de  $M=3,68$  a  $M=5,24$ , são valores que tendem a ser médios, o que reflete a prevalência do modo de pensar dos indivíduos. Entretanto, possuem erros desvios acima de 1, isso significa que a apesar da média variar entre valores médios, esses valores não são os mais próximos da realidade organizacional.

Tabela 6 – Análise descritiva MMC

**Estatísticas Descritivas Motivação Moral Coletiva**

		MMC-1	MMC-2	MMC-3.
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		4,16	4,00	3,76
Mediana		4,00	4,00	4,00
Modo		5	4	4
Erro Desvio		1,905	2,007	1,882
Variância		3,628	4,027	3,543
Mínimo		1	1	1
Máximo		7	7	7
Soma		316	304	286

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 6 é possível analisar as características da motivação moral coletiva (MMC), o qual reflete os valores éticos predominantes diante das questões colocadas. Aqui, também houve um resultado médio e erro desvio elevado.

Neste fator avaliou-se o quanto os trabalhadores dão prioridade aos valores de honestidade e justiça. Considera-se que, na prática, estes valores não são tão adotados.

Tabela 7 – Análise descritiva Foco em Si

**Estatísticas Descritivas – Foco em Si**

		FS-1	FS-2.	FS-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		4,59	4,84	4,87
Mediana		5,00	5,00	5,00
Modo		5	6	6
Erro Desvio		1,849	1,877	1,879
Variância		3,418	3,521	3,529
Mínimo		1	1	1

Máximo	7	7	7
Soma	349	368	370

Fonte: Elaborado pela autora.

O foco em si é um fator que deriva do julgamento moral. Diante das questões expostas, observa-se que os resultados mostram valores médios, entretanto, neste fator quanto mais elevado o resultado, pior tende a ser o comportamento organizacional, isso porque aqui avalia-se o quanto os trabalhadores atuam com o fim alcançar benefícios individuais, conforme exposto na Tabela 7.

Tabela 8 – Análise descritiva Normas de Preocupação Empática.

### Estatísticas Descritiva Normas de Preocupação Empática

		NPE-1.	NPE-2.	NPE-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		3,88	4,93	4,97
Mediana		4,00	5,00	5,50
Modo		5	6	6
Erro Desvio		1,904	1,660	1,681
Variância		3,626	2,756	2,826
Mínimo		1	1	1
Máximo		7	7	7
Soma		295	375	378

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto às normas de preocupação empática (NPE), os valores expostos na Tabela 8 expressam que ao tomar decisões os trabalhadores pouco refletem sobre as consequências de suas atitudes e o quanto os resultados delas afetarão na vida de terceiros.

Tabela 9 – Análise descritiva Foco nos Outros.

### Estatísticas Descrita Foco nos Outros

		FNO-1	FNO-2	FNO-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		4,21	3,95	4,61
Mediana		4,00	4,00	4,00
Modo		4	5	4
Erro Desvio		1,577	1,599	2,654
Variância		2,488	2,557	7,042

Mínimo	1	1	1
Máximo	7	7	22
Soma	320	300	350

Fonte: Elaborada pela autora.

O foco nos outros (FNO) assim como a variável de foco em si (FS), deriva da dimensão de julgamento moral. Os resultados mostram valores que variam de médios (considerando os dois itens) a altos (considerando o terceiro item). Aqui, conforme dados da Tabela 9, os resultados expressam ao quanto os indivíduos consideram o que é melhor para todos e ao quanto esta deve ser a principal preocupação.

Tabela 10 – Análise descritiva Caráter Moral Coletivo.

### Estatísticas Descritivas Caráter Moral Coletivo

		CMC-1	CMC-2	CMC-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		4,99	4,16	4,37
Mediana		5,00	4,00	5,00
Modo		6	5	5
Erro Desvio		1,596	1,736	1,531
Variância		2,546	3,015	2,342
Mínimo		1	1	1
Máximo		7	7	7
Soma		379	316	332

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator caráter moral coletivo (CMC), conforme Tabela 10, também possui valores médios, todavia, este fator avalia a forma em que os trabalhadores planejam determinadas ações e de fato as executam cumprindo padrões éticos.

Tabela 11 – Análise descritiva EWC

### Estatísticas Descritivas Normas Éticas

		F3-1	F3-2	F3-3
N	Válido	76	76	76
	Omisso	0	0	0
Média		3,72	3,45	4,61
Mediana		3,00	3,00	5,00
Modo		3	2	6
Erro Desvio		2,017	2,003	2,047

Variância	4,069	4,011	4,189
Mínimo	1	1	1
Máximo	7	7	7
Soma	283	262	350

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao EWC que avalia o fator das normas éticas, os da Tabela 11 expressam valores relativamente médios. As questões expostas aqui avaliam o quanto os trabalhadores que agem de forma antiética para obter benefícios pessoais são punidos. Observa-se, portanto, que não há ocorrências frequentes de punição.

Os demais fatores normas de consciência moral, motivação moral coletiva, foco em si e nos outros, normas de preocupação empática e caráter moral coletivo tiveram resultados médios, em alguns casos também com erros desvios elevados, o que distancia a média dos valores reais.

Na prática, todos estes fatores implicam no comportamento dos trabalhadores dentro da organização, juntamente com os demais fatores individuais.

#### **4.5 Correlações das variáveis**

As variáveis estudadas foram correlacionadas com o fim de verificar o quanto elas se relacionam, os resultados constam na Tabela 12. A força da correlação pode ser classificada como fraca (.1 a .3), moderada (.3 a .5) e forte (maior que .5).

Tabela 12 – Correlação das variáveis

CORRELAÇÕES																				
	EPQ_I_FP	EPQ_R_F	ICE_NCM_F	ICE_MMC_F	ICE_FS_F	ICE_NPE_F	ICE_FO_F	ICE_CMC_F	ICE_NE_F	PERS_AE_F	PERS_EX_T_F	PERS_CO_NS_F	PERS_AM_A_F	PERS_NE_UR_F	RE_1sem	RE_1d	RE_2sem	RNE_1se m	RNE_1d	RNE_2se m
EPQ_I_FP	1	0,014	0,149	-0,053	0,067	0,033	0,156	,288*	0,142	0,103	0,165	-,255*	0,21	-0,074	0,547	0,474	-0,156	0,088	0,607	0,245
EPQ_R_F	0,014	1	,373**	-0,21	-,266*	-0,091	0,179	0,109	-0,1	-0,06	-0,016	0,026	-0,028	0,097	0,196	-0,077	-0,202	-0,177	0,53	0,108
ICE_NCM_F	0,149	,373**	1	-0,004	-0,089	-0,004	,309**	,306**	0,107	0,015	-0,065	-0,048	,273*	0,014	-0,591	0,638	-0,155	0,397	0,125	0,394
ICE_MMC_F	-0,053	-0,21	-0,004	1	,698**	0,217	,319**	0,207	0,214	-,266*	-0,029	-,321**	-0,011	-0,077	-0,201	0,673	,428*	0,396	0,453	0,242
ICE_FS_F	0,067	-,266*	-0,089	,698**	1	,240*	,377**	,256*	0,157	-0,157	-0,036	-,340**	0,042	-0,189	0,039	0,666	-0,146	0,376	0,569	0,02
ICE_NPE_F	0,033	-0,091	-0,004	0,217	,240*	1	,581**	,446**	,337**	0,023	,286*	-0,173	0,108	-0,202	0,602	0,452	-0,111	0,473	0,162	,540*
ICE_FO_F	0,156	0,179	,309**	,319**	,377**	,581**	1	,621**	,452**	-0,051	0,153	-,264*	0,143	-,322**	0,496	0,225	-0,385	0,471	0,305	,544*
ICE_CMC_F	,288*	0,109	,306**	0,207	,256*	,446**	,621**	1	,369**	0,047	,313**	-0,188	0,11	-0,17	,686*	0,04	-0,398	0,546	0,494	,488*
ICE_NE_F	0,142	-0,1	0,107	0,214	0,157	,337**	,452**	,369**	1	-0,158	0,177	-,287*	0,207	-0,18	0,313	0,06	-0,169	0,131	-0,114	,790**
PERS_AE_F	0,103	-0,06	0,015	-,266*	-0,157	0,023	-0,051	0,047	-0,158	1	0,142	0,061	0,225	0,029	-0,087	0,418	-0,185	0,113	-0,145	-0,442
PERS_EXT_F	0,165	-0,016	-0,065	-0,029	-0,036	,286*	0,153	,313**	0,177	0,142	1	-0,067	0,047	-,232*	0,621	-0,394	-0,265	-0,372	0,422	,629**
PERS_CO_NS_F	-,255*	0,026	-0,048	-,321**	-,340**	-0,173	-,264*	-0,188	-,287*	0,061	-0,067	1	-0,19	0,206	-0,129	-,786*	0,171	-0,019	-0,368	-0,438
PERS_AM_A_F	0,21	-0,028	,273*	-0,011	0,042	0,108	0,143	0,11	0,207	0,225	0,047	-0,19	1	-0,193	-0,447	0,741	-0,048	-0,235	-0,387	0,018
PERS_NE_UR_F	-0,074	0,097	0,014	-0,077	-0,189	-0,202	-,322**	-0,17	-0,18	0,029	-,232*	0,206	-0,193	1	-0,318	-0,156	0,191	-0,229		

Significância 0.01\*\*

Significância 0.05\*

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na Tabela 12, observa-se que não existem correlações perfeitas entre as variáveis, entretanto existem algumas correlações significativas.

Existem fortes correlações significativas entre as variáveis de motivação moral coletiva e foco em si ( $=.698$ ); normas de preocupação empática e foco nos outros e regras não escritas com suspensão por 2 semanas ( $=.581$ ;  $=.540$ ). Foco nos outros com as variáveis caráter moral coletivo e regras não escritas com suspensão por 2 semanas ( $=.621$ ;  $=.544$ ). Caráter moral coletivo e regras escritas com suspensão por 1 semana ( $=.686$ ). Extroversão e regras não escritas com suspensão por 2 semanas ( $=.629$ ). Conscienciosidade e regras escritas com suspensão por 1 semana ( $=-.786$ ).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cumprimento das normas promove a eficácia organizacional ao alinhar os comportamentos individuais com as preferências organizacionais (BORRY et al., 2018). Neste sentido, o presente estudo buscou verificar quais fatores concorrem para o cumprimento de normas organizacionais no ambiente produtivo do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia.

Por meio dos resultados ora apresentados, infere-se que tanto os fatores de personalidade, posicionamento ético, clima ético e normas éticas possuem certa relação com a decisão de cumprir as normas organizacionais. Além disso, observou-se que o comportamento de cumprir ou não as normas sofre influência, também, de variáveis individuais como sexo e idade.

A partir do quase-experimento aplicado, constatou-se que, em contraponto ao estudo de Borry et al. (2018), no Confea as normas não escritas tendem a ser tão cumpridas quanto às normas escritas e em determinadas situações as normas não escritas possuem níveis mais altos de cumprimento do que normas escritas.

Logo, neste contexto a formalização não é a principal característica para influenciar no cumprimento das normas e, portanto, essa característica não é o principal meio para a legitimidade de uma norma.

Quanto aos fatores de personalidade, observou que trata a amostra de trabalhadores com perfis afáveis e abertos a novas possibilidades, possuem média extroversão e neuroticismo, entretanto possuem baixa conscienciosidade, isso é preocupante do ponto de vista organizacional, considerando que trabalhadores pouco conscienciosos são pouco responsáveis e bastante desorganizados, o que impactará diretamente nos resultados entregues.

Em termos gerais, a organização possui um bom clima ético, e observando características individuais dos trabalhadores, constata-se que o posicionamento ético tende a ser mediano quanto às tomadas de decisões.

Dessa forma, considera-se que os objetivos da pesquisa foram cumpridos de forma satisfatória. Em termos acadêmicos essa pesquisa contribuiu para suprir a lacuna de pesquisas experimentais com essa temática na administração pública brasileira, facilitando a aplicação de pesquisas futuras.

No panorama organizacional, a pesquisa contribui com implicações práticas que poderão conduzir a atuação dos gestores da Gerência de Recursos Humanos na busca pela eficácia organizacional. Além disso, com base nas informações coletadas nesta pesquisa, esta gerência terá alcance e ciência de características fundamentais dos trabalhadores da organização. Deste modo, ao estudar a possibilidade de implantar novas normas dentro da organização, poderá ponderar os fatores que influenciarão no comportamento dos trabalhadores para que as normas tenham maior efetividade e atinjam os objetivos esperados.

O cumprimento das normas molda o prosseguimento do interesse público e permite o alcance de uma série de funções organizacionais. Assim, sugere-se também à organização que posteriormente investigue quais características de sua estrutura informal influenciam no comportamento dos trabalhadores de cumprir uma regra não escrita, tanto quanto uma regra escrita.

Quanto a limitação da pesquisa, reconhece-se que as vinhetas aplicadas envolvem o uso de uma regra simples e direta que possui foco na pontualidade do empregado, o que representa uma preferência organizacional definida, por mais que essa norma seja importante de ser analisada estudos futuros analisem normas que não foquem apenas na pontualidade dos servidores.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a replicação deste experimento em outras organizações da administração pública brasileira, principalmente em outros conselhos profissionais em âmbito federal para que, a partir dos resultados, seja possível fazer comparações.

Sugere-se, ainda, que futuras replicações utilizem métodos longitudinais, incluindo fatores para investigar outras variáveis de nível organizacional, como a cultura e a estrutura informal e formal, haja vista que estas variáveis podem também interferir e influenciar na decisão de cumprir ou não uma norma organizacional.

Em relação às vinhetas aplicadas, foram utilizadas regras simples e diretas com foco na pontualidade do empregado, sugere-se que em pesquisas futuras sejam colocadas regras que impliquem na realidade da organização estudada e com maior grau de complexidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

ALMEIDA, Juliana G.; PORTO, Juliana B. Índice de clima ético: evidências de validade da versão brasileira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019.

AMORIM, Sônia Naves David. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 94-104, 2000.

ARNAUD, Anke. Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. **Business & Society**, v. 49, n. 2, p. 345-358, 2010.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; VASCONCELLOS, Herald. A ética nos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 3, p. 73-80, 1989.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. A ética no marketing das indústrias de bens de consumo no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, p. 16-28, 1993.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 3, p. 26-35, 2000.

AZEVEDO, Creuza da Silva. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, p. 349-361, 2002.

BABIN, Barry J.; BOLES, James S.; ROBIN, Donald P. Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 345, 2000.

BAPTISTA, Nuno Jorge Mesquita. Teorias da personalidade. **ISMAI. Portugal**, 2008.

BERTOQUINI, Vítor; PAIS-RIBEIRO, J. L. Estudo de formas muito reduzidas do Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade. **Psychologica**, v. 43, p. 193-210, 2006.

BORRY, Erin L. Ethical climate and rule bending: How organizational norms contribute to unintended rule consequences. **Public Administration**, v. 95, n. 1, p. 78-96, 2017.

BORRY, Erin L. et al. Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. **Public Administration**, v. 96, n. 2, p. 368-385, 2018.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.

BROWN, M. B., and A. B. FORSYTHE. 1974. Robust tests for the equality of variances. **Journal of the American Statistical Association**, 69:, 364-367.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

COHEN, Claudio et al. Breve discurso sobre valores, moral, eticidade e ética. **Bioética**, v. 2, n. 1, p. 19-24, 1994.

CULLEN, John B.; PARBOTEEAH, K. Praveen; VICTOR, Bart. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 46, n. 2, p. 127-141, 2003.

DE ENGENHARIA, O. CONSELHO FEDERAL; ARQUITETURA, E. RESOLUÇÃO Nº 1.002, DE 26 DE NOVEMBRO DE 2002. **Código de Ética Profissional da Engenharia, da Arquitetura, da Agronomia, da Geologia, da Geografia e da Meteorologia.** Disponível em < <http://normativos.confea.org.br/ementas/visualiza.asp>.

DE SÁ, Antonio Lopes. **Ética profissional.** Atlas, 1996.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade social fundamentos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2012.

DO AMPARO, Taysa Matos; DE MIRANDA SANTOS, Bartira Macedo; LOPES, Carla Silva. A ética e a responsabilidade social como componentes estratégicos das organizações. **Gestão & Aprendizagem**, v. 6, n. 2, p. 19-34, 2018.

DOS SANTOS ALVES, Francisco José et al. Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para o contabilista. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 58-68, 2007.

ÉSTHER, Ângelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Ambigüidades e dilemas do trabalho gerencial. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 2, 2006.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; MEDEIROS, Janann Joslin. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 3, p. 776-793, 2016.

FERREIRA, Everaldo Araújo. **Comportamento Organizacional e Ética.** 2018.

FERREIRA, MÔNICA FREITAS. Relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho. **Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais. Recuperado em**, v. 24, 2017.

FIELD, A. (2009). **Descobrimdo a estatística usando o SPSS** (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

FORSYTH, Donelson R. A taxonomy of ethical ideologies. **Journal of Personality and Social psychology**, v. 39, n. 1, p. 175, 1980.

FREITAS, Carlos Roberto Gouveia de. **Percepção e intenção ética: Análise do posicionamento ético na perspectiva do consumidor**. 2012. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

GABARDO, Emerson et al. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015.

GALANTE, Anderson Cleyton et al. A vinheta como estratégia de coleta de dados de pesquisa em enfermagem. **Rev. latinoam. enferm**, v. 11, n. 3, p. 357-363, 2003.

GOMES, Nanci Fonseca. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, 2014.

HALLACK, Fernanda Sansão; DA SILVA, Cláudia Osório. A reclamação nas organizações do trabalho: estratégia defensiva e evocação do sofrimento. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 74-79, 2005.

LAVEE, Einat; COHEN, Nissim; NOUMAN, Hani. Reinforcing public responsibility? Influences and practices in street-level bureaucrats' engagement in policy design. **Public Administration**, v. 96, n. 2, p. 333-348, 2018.

LOYENS, Kim; MAESSCHALCK, Jeroen. Toward a theoretical framework for ethical decision making of street-level bureaucracy: Existing models reconsidered. **Administration & Society**, v. 42, n. 1, p. 66-100, 2010.

BARNES, Luann; HAUSER, Jennifer; HEIKES, Luana; HERMANDESZ, Anthony J; RICHARD, Paul Tim; ROSS, Katherine; YANG, Guo Hua; PALMQUIST, Mike. Experimental and quasi-experimental research. **Colorado State University**, 18 de dez. de 2019.

MAC LENNAN, MARIA LAURA FERRANTY; AVRICHIR, Ilan. A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo SURVEY em Administração de Empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 1, p. 39-61, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7 edição. **Rio de Janeiro: Editora Atlas**, 2010.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MENDES, Annita Valleria Calmon; DE ANDRADE JÚNIOR, Hermes. Administração pública federal: a percepção de servidores sobre a ética. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 32, n. 2, p. 115-125, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MENESES, P. P. M.; COELHO JUNIOR, F. A.; Ferreira, R.; PASCHOAL, T.; ISIDRO FILHO, A.. A Produção Científica Brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. RAM. **Revista de Administração Mackenzie** (Impresso), v. 15, p. 110-134, 2014.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.

MULKI, Jay P.; JARAMILLO, Jorge F.; LOCANDER, William B. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 4, p. 559-574, 2008.

PEREIRA, Alexandre Severino; CUNHA, Cristianne Pereira; POMPEU, Júlio Cesar. Influência do clima ético sobre o comprometimento organizacional dos servidores de uma universidade federal. **Estudos do CEPE**, n. 43, p. 49-67, 2016.

PEREIRA, Rita Marisa Ribes. Por uma ética da responsividade: exposição de princípios para a pesquisa com crianças. **Currículo sem Fronteiras**, v. 15, n. 1, p. 50-64, 2015.

HOLLANDA, Pedro Paulo Teófilo Magalhães de. Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho. 2014.

FORSYTH, Donelson R.; POPE, William R. Ethical ideology and judgments of social psychological research: Multidimensional analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, n. 6, p. 1365, 1984.

RAMOS, Mário Lúcio Ferreira et al. Ética corporativa e a tomada de decisão ética: o código de ética como instrumento de orientação dos valores empresariais. 2018.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2011.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; BREWARD, Katherine E. **Essentials of organizational behavior**. Pearson Prentice Hall, 2016

SCHWEPKER JR, Charles H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. **Journal of business research**, v. 54, n. 1, p. 39-52, 2001.

SILVA, Izabella Brito; DE CÁSSIA NAKANO, Tatiana. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2011.

SILVA DUTRA, Herica; NUNES DOS REIS, Valesca. Desenhos de estudos experimentais e quase-experimentais: definições e desafios na pesquisa em enfermagem. **Journal of Nursing UFPE/Revista de Enfermagem UFPE**, v. 10, n. 6, 2016.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; REYNOLDS, Scott J. Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

WELCH, B. L. 1951. **On the Comparison of Several Mean Values: An Alternative Approach**. *Biometrika*, 38:, 330-336.

WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-28, 2000.

ZENKNER, Marcelo Barbosa de Castro. Integridade governamental e integridade empresarial. 2018.

**APÊNDICES:****Apêndice A: Termo de Autorização para Realização de Pesquisa**

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA - CONFEA**  
**AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA**

Eu, **Joel Krüger**, presidente do **Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea)** autorizo a realização de pesquisa sobre **relação entre o posicionamento ético predominante, a fomalização das normas e o agir conforme as normas organizacionais** que consistirá na aplicação de questionários junto às equipes de trabalho desta organização e que será realizada pela aluna: **Adelayde Costa Pinto**, estudante do Curso de Graduação em Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

Estou ciente de que a pesquisa está sob a responsabilidade do professor Doutor. Pedro Paulo T. M. de Hollanda da disciplina Comportamento Organizacional e Liderança, e, Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e que deverá ser realizada no período de janeiro a setembro de 2019. Fui informado que a pesquisa possui objetivos estritamente acadêmicos e educacionais, tendo sido assegurado o **anonimato** dos participantes, assim como o acesso às informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo.

Brasília, XX de XXXX de 2019

---

**Joel Krüger**  
Assinatura e carimbo do Responsável

**Apêndice B: Primeira mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).**

Prezados (as) colegas,

A estagiária Adelayde Costa está finalizando sua graduação e, para tanto, solicita nosso auxílio para responder sua pesquisa de Trabalho de conclusão de Curso.

O tema é bastante interessante e ela se compromete a compartilhar com todos o resultado final.

**Resumidamente, ela está estudando as relações que as pessoas têm com a aderência ou não às normas impostas.** O tempo estimado de resposta é de 12 minutos.

As perguntas, testadas e aprovadas por nós, levam a reflexões interessantes e pedimos que sejam bastante honestos nas respostas. Não se preocupem: sua identidade será preservada!

Como incentivo, ela sorteará dois prêmios, em dinheiro, no valor de R\$ 100,00. Para tanto, solicita que os participantes preencham o campo destinado ao endereço de e-mail (podem, inclusive, utilizar seus e-mails pessoais) para que, posteriormente, os contemplados, sejam comunicados.

**Link do questionário:** <http://www.mathstatic.co.nz/auto/NTAIHFFT>

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

**Apêndice C: Segunda mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).**

Prezados,

A Gerência de Recursos Humanos, via Setor de Desenvolvimento de Pessoas, agradece aos colaboradores que já participaram da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda em Administração Pública, pelo Instituto Brasiliense de Direito Público, Adelayde Costa. **Aos que ainda não responderam o questionário**, lembramos que a coleta ainda está em andamento. **A pesquisa ficará disponível até o dia 18 de outubro de 2019.**

Para iniciar o questionário, basta clicar no link a seguir:

<http://www.mathstatic.co.nz/auto/NTAIHFFT>

Como forma de incentivo à participação serão sorteados dois prêmios no valor de R\$ 100,00.

Sua participação é importante, visto que quanto mais pessoas participarem, mais significativas serão as informações coletadas, e mais fiel será o retrato de aspectos da realidade organizacional.

As informações coletadas serão utilizadas para fins acadêmicos, portanto será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas. Dessa forma, você não será identificado ou exposto.

Em caso de dúvidas ou dificuldade de acesso ao questionário, entre em contato com a pesquisadora Adelayde Costa, pelo e-mail: [adelaydecostasd@gmail.com](mailto:adelaydecostasd@gmail.com).

Contamos com sua colaboração!

**Apêndice D: Terceira mensagem enviada aos participantes do estudo, enviada via e-mail pelo Setor de Desenvolvimento de Pessoal (SEDEP).**

### **ÚLTIMOS DIAS!**

Amanhã se encerra a coleta de dados da pesquisa conduzida pela colega Adelayde Costa.

Agradecemos aos servidores que já participaram e, **aos que ainda não responderam o questionário**, lembramos que **a coleta se encerra amanhã**.

Leva apenas 12min.

Para iniciar o questionário, basta clicar no link a seguir:

<http://www.mathstatic.co.nz/auto/NTAIHFFT>

Como forma de incentivo à participação serão sorteados dois prêmios no valor de R\$ 100,00.

Em caso de dúvidas ou dificuldade de acesso ao questionário, entre em contato pelo e-mail: [adelaydecostas@gmail.com](mailto:adelaydecostas@gmail.com).

Contamos com sua colaboração!

## Apêndice E: Questionários

Prezado (a) participante,

Este questionário visa coletar dados que subsidiarão a pesquisa conduzida por Adelayde Costa como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração Pública. A pesquisa está sendo orientada pelo professor Pedro Hollanda, do IDP. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será preservada. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por meio do e-mail [adelaydecostasd@gmail.com](mailto:adelaydecostasd@gmail.com).

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente  
 Quanto mais próximo de 1 for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.  
 Quanto mais próximo de 7 for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.

<b>Questionário de Posição Ética (EPQ) - Idealismo</b>	
Uma pessoa deve se certificar que suas ações nunca causarão intencionalmente danos a outra pessoa, mesmo que em pequeno grau.	1 2 3 4 5 6 7
Riscos a outras pessoas não devem ser tolerados, independentemente do quão pequenos sejam.	1 2 3 4 5 6 7
A existência de um potencial dano a outros é sempre errado, independentemente dos benefícios a serem obtidos	1 2 3 4 5 6 7
Nunca se deve causar danos psicológicos ou físicos a outra pessoa	1 2 3 4 5 6 7
Nunca se deve realizar uma ação que possa de alguma maneira ameaçar a dignidade e o bem-estar de outro indivíduo	1 2 3 4 5 6 7
Se uma ação pode prejudicar a um inocente, então ela não deve ser realizada	1 2 3 4 5 6 7
Decidir sobre se realiza ou não um ato ponderando as consequências positivas e negativas do ato é imoral	1 2 3 4 5 6 7

A dignidade e o bem-estar das pessoas deve ser a principal preocupação de qualquer sociedade.	1 2 3 4 5 6 7
Nunca é necessário sacrificar o bem-estar dos outros.	1 2 3 4 5 6 7
Ações morais são aquelas que correspondem de maneira próxima ao que se idealiza como a ação mais "perfeita"	1 2 3 4 5 6 7
<b>Questionário de Posição Ética - Relativismo</b>	
Não há princípios éticos que são tão importantes que devam fazer parte de qualquer código de ética.	1 2 3 4 5 6 7
O que é ético varia de uma situação e sociedade para outra.	1 2 3 4 5 6 7
Padrões morais devem ser vistos como individualistas; o que uma pessoa considera ser moral pode ser julgado como imoral por outra.	1 2 3 4 5 6 7
Diferentes tipos de moralidade não podem ser comparados a "retidão"	1 2 3 4 5 6 7
Questões sobre o que é ético para todos não podem nunca ser resolvidas uma vez que o que é moral ou imoral depende do indivíduo.	1 2 3 4 5 6 7
Padrões morais são simples regras pessoais que indicam como uma pessoa deve se comportar e não devem ser aplicados para realizar julgamentos de outros.	1 2 3 4 5 6 7
Considerações éticas em relações interpessoais são tão complexas que os indivíduos deveriam ser autorizados a formular seus próprios códigos.	1 2 3 4 5 6 7
Codificar rigidamente uma posição ética que previna certos tipos de ação pode ser um obstáculo a melhores relações humanas e à adaptação.	1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma regra sobre mentir pode ser formulada; se uma mentira é permissível ou não depende totalmente da situação.	1 2 3 4 5 6 7
Se uma mentira é julgada como moral ou imoral depende das circunstâncias da ação.	1 2 3 4 5 6 7
<b>Índice de Clima Ético - EWI</b>	
Os empregados são sensíveis a problemas éticos.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados não dão muita atenção a questões éticas.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados se empenham para obter poder e controle	1 2 3 4 5 6 7

mesmo que isso signifique comprometer valores éticos.	
Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa.	1 2 3 4 5 6 7
No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse.	1 2 3 4 5 6 7
A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás.	1 2 3 4 5 6 7
Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade.	1 2 3 4 5 6 7
Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas.	1 2 3 4 5 6 7
O melhor para todos da unidade é a principal preocupação	1 2 3 4 5 6 7
Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto.	1 2 3 4 5 6 7
Não importa o quanto os empregados sejam provocados, eles sempre se responsabilizam pelo que tem de ser feito.	1 2 3 4 5 6 7
Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas.	1 2 3 4 5 6 7
<b>Índice de Clima Ético - EWC</b>	
Empregados que agem de forma antiética para ganho pessoal são punidos	1 2 3 4 5 6 7
Empregados que agem de forma antiética para obter ganhos para a empresa são punidos	1 2 3 4 5 6 7
Se eu passasse muito tempo pensando em quão moralmente bem todos são tratados, eu ficaria muito estressado.	1 2 3 4 5 6 7

<b>Personalidade</b>	
Fica nervoso facilmente.	1 2 3 4 5 6 7
Fica tenso com frequência.	1 2 3 4 5 6 7
É temperamental, muda de humor facilmente.	1 2 3 4 5 6 7
É inventivo, criativo.	1 2 3 4 5 6 7
É original, tem sempre novas ideias	1 2 3 4 5 6 7
Gosta de refletir, brincar com as ideias.	1 2 3 4 5 6 7
Tende a ser quieto, calado.	1 2 3 4 5 6 7
É sociável, extrovertido.	1 2 3 4 5 6 7
É conversador, comunicativo.	1 2 3 4 5 6 7
Pode ser um tanto descuidado.	1 2 3 4 5 6 7
É facilmente distraído	1 2 3 4 5 6 7
Tende a ser desorganizado.	1 2 3 4 5 6 7
É prestativo e ajuda os outros.	1 2 3 4 5 6 7
Gosta de cooperar com os outros.	1 2 3 4 5 6 7
É amável, tem consideração pelos outros.	1 2 3 4 5 6 7

## Apêndice F: Vinhetas

Período	Formalização	Consistência
1 Dia	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra escrita que estabelece: VII - qualquer empregado que atrase injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês será imediatamente suspenso por um dia sem pagamento. Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra não escrita que estabelece que empregados que atrasem injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês sejam imediatamente suspensos por um dia sem pagamento. Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?
	( ) Suspendo o empregado ( ) Não suspendo o empregado	( ) Suspendo o empregado ( ) Não suspendo o empregado
1 Semana	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra escrita que estabelece: VII - qualquer empregado que atrase injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês será imediatamente suspenso por uma semana sem pagamento. Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra não escrita que estabelece que empregados que atrasem injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês sejam imediatamente suspensos por uma semana sem pagamento. Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?
	( ) Suspendo o empregado ( ) Não suspendo o empregado	( ) Suspendo o empregado ( ) Não suspendo o empregado
2 Semanas	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra escrita que estabelece: VII - qualquer empregado que atrase injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês será imediatamente suspenso por duas semanas sem pagamento.	Um empregado muito bom está atrasado sem justificativa pela quarta vez esse mês. Sua organização tem uma regra não escrita que estabelece que empregados que atrasem injustificadamente por quatro vezes em um mesmo mês sejam imediatamente suspensos por duas semanas sem pagamento.

	Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?	Você tem uma decisão a tomar. Você segue a regra e suspende o empregado ou você quebra a regra e não o suspende?
	<input type="checkbox"/> Suspendo o empregado <input type="checkbox"/> Não suspendo o empregado	<input type="checkbox"/> Suspendo o empregado <input type="checkbox"/> Não suspendo o empregado