

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC  
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC  
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS - PPGSP**

**JOÃO JORGE MASSANEIRO DA SILVA**

**INCORPORAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL  
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

LAGES/SC  
2024

**JOÃO JORGE MASSANEIRO DA SILVA**

**INCORPORAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL  
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre(a) em Sistemas Produtivos.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Leandro de Borba

**Coorientador:** Prof. Dr. Kristian Madeira

LAGES/SC

2024

Ficha Catalográfica

S586i Silva, João Jorge Massaneiro da  
Incorporação da cultura de integridade organizacional na prestação de serviços terceirizados / João Jorge Massaneiro da Silva ; orientador Marcelo Leandro de Borba ; coorientador Kristian Madeira. – 2024.  
71 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2024.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Programas de compliance. 3. Gestão do conhecimento. 4. Terceirização. I. Borba, Marcelo Leandro de (orientadora). II. Madeira, Kristian (coorientador). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**JOÃO JORGE MASSANEIRO DA SILVA**

**INCORPORAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL**  
**NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação** apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Marcelo Leandro de Borba – PPGSP/UNIVILLE  
Presidente da Banca / Orientador

---

Prof. Dr. Kristian Madeira – PPGSP/UNESC  
Coorientador

---

Prof. Dr. Neri dos Santos – PPGEGC/UFSC  
Membro externo da banca

---

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi – PPGSP/UNIPLAC  
Membro interno da banca

Lages/SC, 21 de junho de 2024

## DEDICATÓRIA

Ao Brasil, seu povo e sua história, que a tanto tempo luta para libertar-se. Flor amorosa de três raças tristes, nas ecoantes palavras de Bilac, venceu as correntes externas, mas *teima em não compreender que a reforma das instituições deve começar no íntimo de seus cidadãos.*

Aos Profissionais de Compliance que se dedicam diariamente à disseminação da cultura de integridade nas instituições brasileiras, para que continuem seguindo em frente, sabendo que a mudança efetiva tem seu tempo e ocorre um passo de cada vez. Pode que *quem plante tâmaras não as colha*, mas seguramente prepara um doce caminho às gerações vindouras.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela contribuição e investimentos na formação de recursos de alto nível por meio da pesquisa científica e estímulo na consolidação da Pós-Graduação no País.

À Coordenação Geral do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, por atuar de maneira precursora no desenvolvimento de um inovador curso de Pós-Graduação em nível de mestrado, que busca ofertar soluções para questões complexas de nossa sociedade.

Ao Prof. Dr. Marcelo Leandro de Borba, orientador deste trabalho, pela criteriosidade e alto padrão acadêmico com o qual se dispôs a participar desta pesquisa, sempre disponível para aportar contribuições e incentivando uma constante busca pela excelência.

Ao Prof. Dr. Kristian Madeira, coorientador deste trabalho, pela rigorosa avaliação metodológica e estatística aplicada no decorrer desta pesquisa.

Ao Grupo de Pesquisa em Métodos Quantitativos Aplicados – GPMEQ/LACOM, mantido pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, pela realização de testes essenciais para o sucesso deste trabalho.

À empresa participante da pesquisa e aos seus líderes, pela contribuição aos estudos sobre gestão do conhecimento e disseminação da cultura de integridade.

## RESUMO

SILVA, João Jorge Massaneiro da. **Incorporação da Cultura de Integridade Organizacional na Prestação de Serviços Terceirizados.** (2024), 71 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2024).

A pesquisa aborda a incorporação da cultura de integridade organizacional em empresas de prestação de serviços terceirizados, com ênfase na gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. O estudo investiga os desafios enfrentados por essas empresas para disseminar a cultura de integridade entre seus empregados, que frequentemente atuam distantes das estruturas físicas das empregadoras. A metodologia adotada é a análise qualitativa e quantitativa, empregando questionários e análise de dados para explorar a percepção dos empregados sobre a cultura de integridade. O Índice de Clima Ético (ICE) é utilizado para medir as atitudes e percepções dos empregados sobre questões éticas no ambiente de trabalho, enquanto modelos teóricos de gestão do conhecimento são aplicados para investigar a transferência e assimilação da cultura de integridade. Os resultados indicam que, embora as empresas implementem Programas de Integridade, a efetiva incorporação da cultura de integridade enfrenta obstáculos como a distância física das sedes das empresas e a socialização limitada entre os empregados, que pode enfraquecer a incorporação dos valores organizacionais. O estudo conclui que esforços contínuos e comprometimento organizacional são cruciais para superar esses desafios e reforçar a cultura de integridade. Sugere-se que pesquisas futuras investiguem estratégias de engajamento mais eficazes em diferentes setores e contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** Cultura de Integridade, Compliance, Gestão do Conhecimento, Terceirização.

## ABSTRACT

SILVA, João Jorge Massaneiro da. **Incorporation of Organizational Integrity Culture in Outsourced Service Provision.** (2024), 71 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2024).

The research addresses the incorporation of a culture of integrity in outsourced service provision companies, with an emphasis on knowledge management and organizational learning. The study examines the challenges faced by these companies in disseminating a culture of integrity among their employees, who often operate far from the physical structures of the employers. The methodology adopted is both qualitative and quantitative analysis, using questionnaires and data analysis to explore the employees' perceptions of the culture of integrity. The Ethical Climate Index (ECI) is utilized to measure employees' attitudes and perceptions regarding ethical issues in the workplace while theoretical models of knowledge management are applied to investigate the transfer and assimilation of the culture of integrity. The findings indicate that, although companies implement Integrity Programs, the effective incorporation of a culture of integrity faces obstacles such as the physical distance from company headquarters and limited socialization among employees, which can weaken the incorporation of organizational values. The study concludes that continuous efforts and organizational commitment are crucial to overcome these challenges and reinforce the culture of integrity. Future research is suggested to investigate more effective engagement strategies across different sectors and organizational contexts.

**Keywords:** Culture of Integrity, Compliance, Knowledge Management, Outsourcing.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representação da interdisciplinaridade do tema desta dissertação

Figura 2 Espiral do conhecimento (Matriz SECI)

Figura 3 Ilustração do conhecimento explícito

Figura 4 Ilustração do conhecimento tácito

Figura 5 Etapas da pesquisa



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Questionário inicial de variáveis independentes

Quadro 2 Questionário - Versão brasileira do ICE utilizadas como variáveis dependentes

Quadro 3 Análise descritiva do ICE: Média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo

Quadro 4 Análise descritiva dos fatores do ICE: Média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo

Quadro 5 Idade e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 6 Gênero que se identifica e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 7 Escolaridade e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 8 Tempo de empresa e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 9 Número de pessoas da empresa que costuma ter contato e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 10 Frequência que recebe comunicados e orientações por parte da empresa e fatores do ICE: média e desvio padrão

Quadro 11 Principais achados

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4I's Modelo de aprendizagem organizacional proposto por Crossan, Lane & White (1999) que apresenta quatro etapas para o aprendizado nas organizações: intuição e interpretação (indivíduo), integração (grupo) e institucionalização (organização)

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

CBO Classificação Brasileira de Ocupações

CMC Caráter moral coletivo

CNS Conselho Nacional de Saúde

FS Foco em si

FnO Foco nos outros

ICE Índice de Clima Ético

MMC Motivação moral coletiva

NCM Normas de consciência moral

NPE Normas de preocupação empática

SECI Modelo de gestão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) que apresenta quatro modos de conversão de conhecimento: socialização (S), explicitação/externalização (E), combinação (C) e incorporação/internalização (I)

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b><u>13</u></b>
1.1	PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.3.1	INSERÇÃO SOCIAL	19
1.4	CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA	19
1.5	ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO	24
<b><u>2</u></b>	<b><u>REFERENCIAL TEÓRICO</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>METODOLOGIA DA PESQUISA</u></b>	<b><u>30</u></b>
3.1	ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	31
3.2.1	DESCRIÇÃO DO LOCAL E POPULAÇÃO EM ESTUDO	31
3.2.2	CÁLCULO DO TAMANHO DE AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM	31
3.2.3	ETAPAS DA PESQUISA	32
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	33
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	35
3.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA	36
3.5.1	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO DOS PARTICIPANTES	36
3.5.2	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES	37
3.5.3	PROCEDIMENTOS DE CONTATO COM OS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS	37
3.5.4	RISCOS E BENEFÍCIOS DA PESQUISA (OBTENÇÃO DO TCLE, CRITÉRIOS DE CONFIDENCIALIDADE)	37
<b><u>4</u></b>	<b><u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u></b>	<b><u>38</u></b>
4.1	APLICABILIDADE DO ESTUDO	53
<b><u>5</u></b>	<b><u>CONCLUSÕES</u></b>	<b><u>54</u></b>
	<b><u>REFERÊNCIAS</u></b>	<b><u>57</u></b>
	<b><u>APÊNDICES</u></b>	<b><u>60</u></b>
	APÊNDICE A CARTA CONVITE	60
	APÊNDICE B TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	61
	APÊNDICE C QUESTIONÁRIO	63
	<b><u>ANEXOS</u></b>	<b><u>69</u></b>
	ANEXO A PARECER DE APROVAÇÃO DO PROJETO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	69

## 1 INTRODUÇÃO

Quando os integrantes de um grupo validam padrões de comportamento e os consideram aceitáveis por terem solucionado problemas existentes, pode-se estar presenciando o nascimento de uma cultura. No momento em que este processo de aprendizagem promove um acúmulo de conhecimentos que permite o compartilhamento com os demais integrantes, está sendo ensinado aos membros qual a maneira correta de se comportar em determinado ambiente, pois seus efeitos foram validados (Schein & Schein, 2022). A cultura é, portanto, fruto da socialização entre indivíduos, que atuando em grupo definem padrões a serem seguidos e formulam instruções e orientações a serem repassadas aos futuros membros.

No contexto da cultura organizacional, as instituições apresentam diversas formas de trabalhar, e distintas percepções quanto a aplicação de valores e procedimentos. Cada empresa costuma possuir uma visão em particular, considerando as experiências compartilhadas de seus membros. Nesse sentido, alguns desafios podem surgir quando da entrada de novos integrantes na organização, ante às barreiras existentes para a integração e incorporação da cultura organizacional.

Neste contexto, a gestão do conhecimento assume um papel fundamental, atuando como importante ferramenta para analisar a transferência e a assimilação desses valores. É por meio de processos eficazes de gestão do conhecimento que as organizações conseguem não só preservar, mas adaptar sua cultura diante de mudanças internas e externas, garantindo a integração de novos membros e a adaptação a novos ambientes de negócios.

Alguns dos desafios para a incorporação de cultura podem ser observados em empresas do segmento de terceirização, em que os empregados contratados não executam seus serviços nas dependências da sua empregadora, mas sim nas dependências físicas do cliente, muitas vezes a quilômetros de distância da sede da empregadora, dificultando desta forma a socialização entre os empregados e impactando no compartilhamento da cultura existente.

Este estudo visa explorar, por intermédio da lente da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, os desafios enfrentados pelas empresas de terceirização para promoção da incorporação da cultura de integridade por seus empregados e as práticas que podem facilitar esse processo.

## 1.1 PROBLEMA

Normativos específicos obrigam empresas que contratem com a administração pública de determinadas regiões no Brasil a implementarem Programas de Integridade. Conforme disposto no Decreto Nº11.129/22, Art. 56, o Programa de Integridade é definido como o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncias de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, tendo como um dos objetivos fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional. Dentre as empresas que venham a contratar com a administração pública, cita-se as empresas de prestação de serviços terceirizados, que possuem sua atividade definida pela legislação brasileira como a de transferência de quaisquer das atividades da contratante à prestadora de serviços, sendo atribuição desta última recrutar, remunerar e dirigir o trabalho dos empregados (Lei Nº 6.019, de 3 de Janeiro de 1974, 1974). Ou seja, a parte contratante seleciona uma empresa especializada para que execute determinado serviço em seu nome, mas a responsabilidade sobre os empregados que venham a prestar este serviço é da empresa contratada.

Empresas de prestação de serviços terceirizados que contratem com a administração pública brasileira para fornecer mão de obra especializada precisam atender aos normativos específicos sobre o Programa de Integridade. A natureza da prestação de serviços terceirizados, contudo, faz com que os empregados da empresa de terceirização contratada exerçam diariamente seus serviços dentro das dependências físicas das organizações clientes, como nos serviços de limpeza e conservação. Considerando esta realidade, embora dirigido pela empresa com a qual possui vínculo empregatício, o empregado está fisicamente distante da mesma e imerso em ambiente organizacional estranho ao seu, o que pode criar desafios para que a cultura de integridade de sua empresa seja fomentada e mantida.

O fortalecimento da cultura de integridade implica na construção de um ambiente corporativo que valorize a ética, a transparência e a responsabilidade em todas as suas operações. Neste sentido, deve ser acompanhado de esforços contínuos para integrar esses valores no dia a dia dos empregados. Isso não apenas atende a regulamentações, mas promove um ambiente de trabalho mais justo e seguro, aumenta a confiança dos *stakeholders* e melhora a reputação da empresa no mercado.

Para que a cultura de integridade seja efetivamente incorporada pelos empregados, é essencial que haja um compromisso da empresa, manifestada por meio de ações relacionadas à ética e integridade, discussão sobre dilemas éticos e sistemas robustos de incentivo e recompensa para práticas íntegras. Desta forma, fortalece-se não só a aderência aos normativos, mas se promove uma verdadeira internalização dos valores organizacionais que podem sustentar a longevidade e o sucesso das organizações.

A partir dessa breve contextualização, formula-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais são os desafios e as práticas para a incorporação da cultura de integridade organizacional pelos empregados de empresas prestadoras de serviços terceirizados?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a incorporação da cultura de integridade organizacional na prestação de serviços terceirizados.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a cultura de integridade organizacional incorporada por uma empresa de terceirização;
- b) Demonstrar quais são as ferramentas utilizadas por uma empresa de terceirização para compartilhar a cultura de integridade organizacional, junto aos seus empregados, que atuem em ambientes organizacionais de terceiros;
- c) Compreender como ocorre a incorporação da cultura de integridade organizacional, à luz da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, utilizando como ferramenta de análise os modelos SECI e 4I's;
- d) Sintetizar, em termos de desafios e práticas, como ocorre a incorporação da cultura de integridade organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao falar sobre cultura, um dos maiores expoentes da administração moderna defendeu que a cultura comeria diariamente a estratégia no café da manhã (Drucker, 1954). Mas como definir cultura e como ela interfere no dia a dia das organizações, a ponto de impactar na execução das atividades de uma empresa?

A cultura adotada por um grupo, seja como parte de uma pequena organização ou de uma megaempresa, pode ser definida como a aprendizagem obtida ao longo do tempo por seus membros ao adotar estratégias para solucionar problemas e considerar seus resultados como suficientemente válidos. Este conhecimento, por sua vez, passou a ser ensinado aos novos integrantes como a maneira correta de se portar, formando um padrão de crenças, valores e normas. Quatro conceitos evidenciam a formação da cultura de um grupo, quando determinados comportamentos são assimilados e tidos por corretos: estabilidade estrutural (o comportamento é compartilhado e estável), profundidade (existem pressupostos básicos, percepções naturalizadas e inegociáveis), extensão (a cultura abrange todo o funcionamento do grupo) e padrões (existe uma integração entre diversos elementos e percepções adotadas). A utilização do conceito de cultura pressupõe a existência destes conceitos (Schein & Schein, 2022).

Ao desenvolver uma cultura, os elementos concebidos serão transmitidos para os futuros membros, contudo, os processos de socialização a que estes novos membros estejam expostos será sempre um processo de ensino em andamento, especialmente por meio da vivência ao observar as recompensas e punições aplicadas nos comportamentos utilizados. Quando não existirem premissas compartilhadas, os novos membros terão contato com a cultura existente ao mesmo tempo em que participam da sua transformação, porém quando estas estiverem compartilhadas a cultura existente sobreviverá por meio do ensino aos recém-chegados (Schein & Schein, 2022).

O conceito de cultura descrito refere-se à aprendizagem compartilhada de um grupo. Este grupo, ao formar uma organização, adota comportamentos padrões com base nos resultados positivos obtidos por meio destes comportamentos. Mas como proceder quando o mercado ou o poder público passam obrigar a adoção de culturas específicas, excluindo ou impondo limitações aos que não estão adaptados? É o caso de legislações e de cláusulas contratuais que criam obrigações quanto à adoção de uma cultura de integridade, relacionada especialmente a adoção de Programas de Integridade e de Compliance.



No Brasil, o Programa de Integridade é definido pelo Decreto Nº11.129/22, em seu Art. 56, inciso II, como o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncias de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, tendo como um dos objetivos fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (Decreto Nº 11.129, de 11 de Julho de 2022, 2022). Compreende-se como uma imposição às empresas e às instituições, ao definir qual é o comportamento a ser considerado correto e que deve ser fomentado por estas, com tal dedicação e aplicação de energia que se transforme em cultura e seja mantido no dia a dia organizacional. É o que identificamos em localidades como o Município de Joinville, no estado de Santa Catarina, que promulgou uma lei específica determinando que as pessoas jurídicas que contratarem com a Administração Pública Municipal ficam obrigadas a implementar um Programa de Integridade, dentro de critérios e requisitos específicos (Lei Nº 8.772, de 05 de Dezembro de 2019, 2019).

Considerando o conceito de transmissão de cultura, observa-se que a imposição praticada pelo poder público poderia ser analisada pela perspectiva de que a administração, ao manifestar padrões comportamentais sólidos e enraizados como corretos e probos, ao demonstrar existirem premissas compartilhadas de certo e errado, acaba por tomar medidas para que o recém-chegado, neste caso as empresas e instituições que com ela se relacionem comercialmente, passem a comungar da sua cultura organizacional. Mas considerando que empresas são formadas por pessoas, como transmitir aos integrantes deste grupo o conceito de cultura imposto pela administração pública? É a própria legislação quem indica o caminho ao determinar que as empresas instituem Códigos de Ética aplicáveis a todos os seus membros, possuam diretrizes e orientações específicas, realizem treinamentos periódicos sobre o tema, demonstrem o apoio da alta direção da organização, possuam análise de risco e implementem controles internos, dentre outros princípios definidos (Decreto Nº 11.129, de 11 de Julho de 2022, 2022). Desta forma, a administração pública não demanda apenas a adoção de uma cultura de integridade, mas define quais os passos para que seja obtida.

Analisando pela perspectiva das empresas, observa-se que estas necessitarão buscar estratégias para fomentar e manter o padrão de cultura exigido em seu ambiente organizacional, o que pode ser uma ação desafiadora considerando a diversidade do público que as constitui. Dentre os segmentos existentes, observa-se especial desafio quanto à incorporação da cultura de integridade no segmento da terceirização de serviços.

Conforme a legislação brasileira que regulamenta a prestação de serviços a terceiros, a terceirização é definida como a transferência de quaisquer das atividades da contratante à prestadora de serviços, sendo atribuição desta última recrutar, remunerar e dirigir o trabalho dos empregados (Lei Nº 6.019, de 3 de Janeiro de 1974, 1974). Ou seja, a parte contratante seleciona uma empresa especializada para que execute determinado serviço em seu nome, mas a responsabilidade sobre os empregados que venham a prestar este serviço é da empresa contratada.

Neste contexto, considerando funções em que o empregado exerce diariamente seu serviço dentro das dependências físicas do cliente de sua empregadora, como nos cargos relacionados a limpeza e conservação, a distância física com a empregadora passa a ser significativa. A dificuldade de comunicação entre as partes é sentida pelos empregados operacionais que, uma vez atuando nas dependências físicas dos clientes, possuem dificuldade para identificar e compreender com clareza a empresa em que trabalham, especialmente por causa da falta de integração entre estes e a empresa (Jakomulsky, 2016). Esta situação pode acarretar em impasses quanto a necessidade de monitoramento e incorporação da cultura de integridade junto aos empregados que prestem o serviço na estrutura física de outras empresas, especialmente considerando que estas possuiriam requisitos de Compliance a serem seguidos e padrões éticos estabelecidos, que poderiam ser afetados pelo comportamento dos empregados terceirizados que estariam em suas dependências, seja pela rotatividade destes ou pelo distanciamento com sua empregadora (Knoerr et al., 2019).

Ainda, destaca-se que a empresa possui responsabilidades sobre o comportamento do empregado, considerando que o elegeu para exercer aquela função e deveria monitorar o seu comportamento quando do desempenho de suas atribuições, agindo de maneira a combater práticas indevidas, das quais destacam-se atos contra o poder público, o assédio sexual, o assédio moral e os atos de discriminação, contradições relacionadas a não adoção de uma cultura de integridade. O empregador deve responder pelos riscos econômicos da atividade exercida, independentemente de quem seja o sujeito vitimado pela conduta do empregado, pouco importando que seja um outro empregado ou um terceiro ao ambiente laboral (Filho et al., 2016).

Considerando a obrigação de que empresas implementem Programas de Integridade para contratar com a administração pública de determinadas regiões no Brasil, estabelecendo

que um dos objetivos do programa é fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional, torna-se necessário compreender como a incorporação desta cultura está sendo realizada pelas empresas de prestação de serviços terceirizados, considerando a realidade operacional do segmento, na qual os empregados operacionais atuam diariamente dentro das dependências de outras organizações, imersos em culturas diversas.

Os resultados da pesquisa poderão contribuir para a compreensão do nível de aderência das empresas ao normativo, propiciando oportunidades de melhoria e desenvolvimento para os Programas de Integridade das empresas de prestação de serviços terceirizados, assim como permitirão que a administração pública possa elaborar instruções específicas quanto ao atendimento do normativo neste segmento, considerando dificuldades ou limitações apresentadas nesta pesquisa para que a cultura de integridade possa ser fomentada e mantida.

### **1.3.1 Inserção social**

Este trabalho almejou contribuições para ampliação das pesquisas no setor de serviços, mais especificamente no segmento da terceirização, sobre como as políticas de integridade e os programas de Compliance influenciam o comportamento organizacional e individual dentro das empresas. Isso contribui para as organizações ao desenvolver práticas para promoção da cultura de integridade, o que, por sua vez, pode melhorar a reputação corporativa, mitigar riscos legais e operacionais e melhorar as relações com *stakeholders*, incluindo investidores, clientes e a comunidade em geral.

A pesquisa também almejou expandir o corpo teórico existente sobre cultura organizacional e ética, oferecendo novas perspectivas e modelos que possam ser usados por acadêmicos e executivos empresariais para entender e melhorar a incorporação da integridade nas organizações, contribuindo para a formação de futuros líderes e gestores que serão equipados com as ferramentas necessárias para incutir e sustentar uma cultura de integridade em suas próprias organizações.

### **1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA**

Ao abordar sobre a contribuição de diversas disciplinas para a implementação de Programas de Integridade, pode-se destacar princípios da governança corporativa, temas da

administração, do direito, dentre outros que evidenciam a multidisciplinaridade do tema proposto (Tonon et al., 2019). Desta forma, destaca-se que a implementação de um programa de integridade demanda a utilização de ferramentas existentes em diversas disciplinas. Contudo, conforme a CAPES (2013, apud Martins, 2020), entende-se que a abordagem interdisciplinar não é caracterizada apenas pela existência de diversas áreas do conhecimento em torno de um mesmo objetivo, mas da produção de conhecimento e resultados derivados da troca de conhecimento entre as áreas, permitindo por meio desta colaboração o avanço das fronteiras do conhecimento, acarretando não apenas no surgimento de novos conhecimentos ou áreas, mas no surgimento de novos profissionais com perfis distintos dos anteriores, entre os quais se destacam, no escopo do presente trabalho, os profissionais de *Compliance* atuantes junto aos Programas de Integridade.

A interdisciplinaridade do presente tema obtém destaque ao considerar os elementos estruturais que permitem a incorporação da cultura de integridade nas organizações, aqui referindo especialmente à formalização das normas que compõem essa cultura, como os Códigos de Ética e às técnicas de treinamento e capacitação utilizadas para comunicá-las aos empregados da instituição.

Pelo olhar do Direito, observa-se diretamente um resguardo por parte da empresa ao demonstrar que possui normas claras pré-estabelecidas e que manifestou junto aos seus empregados a importância de que determinados comportamentos sejam adotados ao prestarem serviços em nome da organização. Neste sentido, observa-se que muitas empresas passaram a adotar Códigos de Ética considerando a responsabilidade destas sobre as ações de seus empregados, ao qual o Código de Ética passou a exercer um papel de gestão e proteção contra ações antiéticas do quadro laboral, ao evidenciar que a empresa instruiu e tomou ações para incorporação de um padrão comportamental ético, além de melhorar sua reputação e o próprio clima organizacional (Teixeira et al., 2017).

A demanda por comportamentos éticos, contudo, ultrapassa o exigido pela legislação, atendendo às demandas sociais. Torna-se imprescindível que as empresas adotem práticas éticas, onde se consiga obter mais transparência, para que possam ser reconhecidas e respeitadas (Knoerr et al., 2019). Os incentivos à responsabilidade ética devem ser constantes, pois o momento atual mostra a sociedade com novas exigências e ideologias de seguir princípios ao invés de pressões e interesses (Teixeira et al., 2017). Tal é a relevância das práticas éticas, que pode-se considerar que para que um Programa de Integridade atinja os

resultados esperados, deverá possuir como pilar um ambiente organizacional fortemente baseado em valores éticos, pois a ética e a integridade dariam sustentação e sentido ao programa (E. F. S. Filho et al., 2019).

Neste sentido, relacionado a existência de um Código de Ética, destaca-se que o documento visa estabelecer de modo claro seus valores corporativos e como eles se aplicam no dia a dia laboral, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura de integridade. É no próprio nome deste material que fica evidente a importância dos estudos sobre Filosofia e Ética para que seu conteúdo seja significativo e atenda ao seu propósito. A organização estipula não apenas regras de convivência, mas aborda os valores organizacionais que devem reger o comportamento das pessoas que interagirem com a mesma e como isso impacta o desenvolvimento de suas atividades.

Observa-se que, em termos de estrutura, o Código de Ética contém a filosofia da organização, visando uma padronização e um senso comum da ética que a organização acredita. Desta forma, a conduta ética de seus empregados e os valores das organizações poderão tornar-se parte de sua cultura (Teixeira et al., 2017). Mas a perspectiva filosófica da ética demanda compreender as raízes corporativas para analisar e validar a cultura existente.

Por tratar-se de um documento que contém os valores da organização e que estes instruem os empregados sobre como deveriam agir em determinadas situações, torna-se imprescindível compreender inicialmente qual a cultura organizacional da empresa e os valores que regem seu comportamento. Neste quesito, fica evidente a contribuição das teorias da Administração para compreender o funcionamento da organização e o seu *modus operandi*, ao qual destacamos a importância dos valores organizacionais que constituem elemento fundamental da identidade do grupo e da sua maneira de interpretar o dia a dia operacional (Guerrero-Dib et al., 2020).

Porém, ao tratarmos não apenas da administração direta de bens ou recursos, mas de elementos comportamentais, o viés disciplinar da Sociologia fica nítido ao analisarmos a estrutura das empresas, quando observamos que em sua essência esta é formada por pessoas com diversas perspectivas e experiências. Ao ingressarem na organização, estas pessoas trazem consigo modos típicos de se comportar que foram construídos e consolidados ao longo de sua história individual, tendo como base suas raízes socioculturais (Barbosa et al., 2020). E esta bagagem passa a interagir com a cultura organizacional, em um sistema de troca constante. Desta forma, entende-se que a busca por uma cultura organizacional fortalecida

demanda harmonia entre os valores de colaboradores e gestores. Torna-se necessário, portanto, analisar a concepção de valores organizacionais que colaboradores e gestores possuem (Barbosa et al., 2020).

Desta maneira, percebe-se que o documento não aborda apenas valores a orientar as atividades corporativas, mas padrões de comportamento a serem adotados por pessoas em dilemas e situações que possam surgir ao longo do dia a dia corporativo. Por tal perspectiva, observa-se a contribuição dos estudos da Psicologia com técnicas de análise comportamental, principalmente por meio de um olhar voltado ao Desenvolvimento Humano e do Trabalho, permitindo estudar a aplicabilidade prática e os efeitos que tais orientações terão sobre o ambiente organizacional.

Nesta busca pela incorporação dos valores existentes e pela clareza na distribuição do conteúdo, a aplicação dos conceitos e técnicas de gestão do conhecimento tornam-se relevantes. Ao utilizar o conceito de que a organização é conduzida por valores e não por regras inquestionáveis, o empregado passa a ter um papel central como agente disseminador dos valores da organização, materializado em seu comportamento ao longo das atividades corporativas desempenhadas. Assim, ele se torna um agente atuante na divulgação das normas e valores existentes. Todos os indivíduos da organização podem ser considerados, portanto, como comunicadores, considerando que a sua presença, por si só, já está comunicando algum tipo de mensagem (Almeida et al., 2017).

Os aspectos teóricos relacionados à divulgação e capacitação envolvem abordagens interrelacionadas como psicologia e educação, somados à tecnologia da informação, como treinamentos à distância ou técnicas digitais de aprendizado (Joia & Costa, 2007). Desta maneira, compreende-se que podem existir distintas formas de treinar, capacitar e conscientizar as pessoas que fazem parte da organização sobre o Código de Ética existente, sendo necessária uma análise da realidade organizacional, seu perfil e público-alvo em cada um destes casos.

Considerando os parâmetros voltados à adoção de Códigos de Ética, observa-se que sua implementação envolve contribuições efetivas de diversas áreas. Ainda, que suas contribuições não derivam de ações isoladas ou individuais, mas de interações entre as citadas áreas do saber que apenas atingem a maturidade necessária ao considerarem conhecimentos resultantes do trabalho unificado.

Desta maneira, observa-se a existência da abordagem interdisciplinar, sendo a interação entre as áreas um dos elementos constituintes de um Código de Ética efetivo que compreenda o contexto organizacional e seus valores, assim como a linguagem correta e a forma de comunicá-lo para promover a conscientização ética das pessoas envolvidas e o fortalecimento dos valores organizacionais, propiciando a incorporação de uma cultura de integridade.

### Figura 1

*Representação da interdisciplinaridade do tema desta dissertação*



*Nota.* Fonte: o autor

A presente pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), especificamente na linha de pesquisa “Gestão e conhecimentos em sistemas produtivos”, pois objetiva investigar os sistemas produtivos por meio de conhecimentos científicos e/ou tecnológicos em distintos contextos, compreendendo a relação entre os objetivos deste trabalho e seu reflexo na estratégia e aprendizagem

organizacional, gestão do conhecimento, inteligência empresarial e gestão de processos e produção.

### 1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

No capítulo 1 viu-se o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a inserção social do trabalho e a caracterização interdisciplinar e aderência ao programa. No capítulo 2 é abordado o referencial teórico, visando compreender qual a abordagem para pesquisar a incorporação da cultura de integridade. No capítulo 03 estão dispostos os elementos metodológicos da pesquisa, para que possa ser delimitada e tenha seus critérios bem definidos. Já no capítulo 04, os resultados e discussões são descritos para apresentar e analisar criticamente os achados da pesquisa. No capítulo 05 são expostas as conclusões para apontar as conquistas obtidas e o impacto da pesquisa. Por fim, ao final do documento estão dispostas as referências, os apêndices e os anexos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar a cultura de um grupo, três níveis devem ser observados: os artefatos, as crenças ou valores expostos e as premissas básicas naturalizadas que estão implícitas no comportamento dos indivíduos (Schein & Schein, 2022). Os artefatos permitem compreender os fenômenos visíveis e palpáveis, como descrições formais de como o grupo funciona, lista de valores, códigos, rituais e cerimônias. Os valores expostos se referem a aquilo que é dito pela liderança e pelas partes com mais influência para serem adotadas como verdade pelo grupo. E as premissas, por sua vez, são os aprendizados verdadeiramente presentes nos indivíduos que pertencem ao grupo e que servem como raízes da cultura existente (Schein & Schein, 2022).

Caso os artefatos e os valores expostos possuam discrepância ou não tenham sintonia com a realidade, sendo incapazes de ofertar soluções reais para os problemas enfrentados pelo grupo, será necessário analisar com mais atenção quais as premissas básicas atuais, por meio da compreensão da realidade e do meio que as desenvolveram. Contudo, havendo alinhamento entre os dois primeiros níveis, com sincronia entre o que é dito e o que é cobrado, e tendo estas normas a capacidade de regular a existência do grupo e responder aos desafios externos que o atingem, este aprendizado coletivo será interiorizado e passará a fazer parte das premissas básicas da cultura existente (Schein & Schein, 2022).

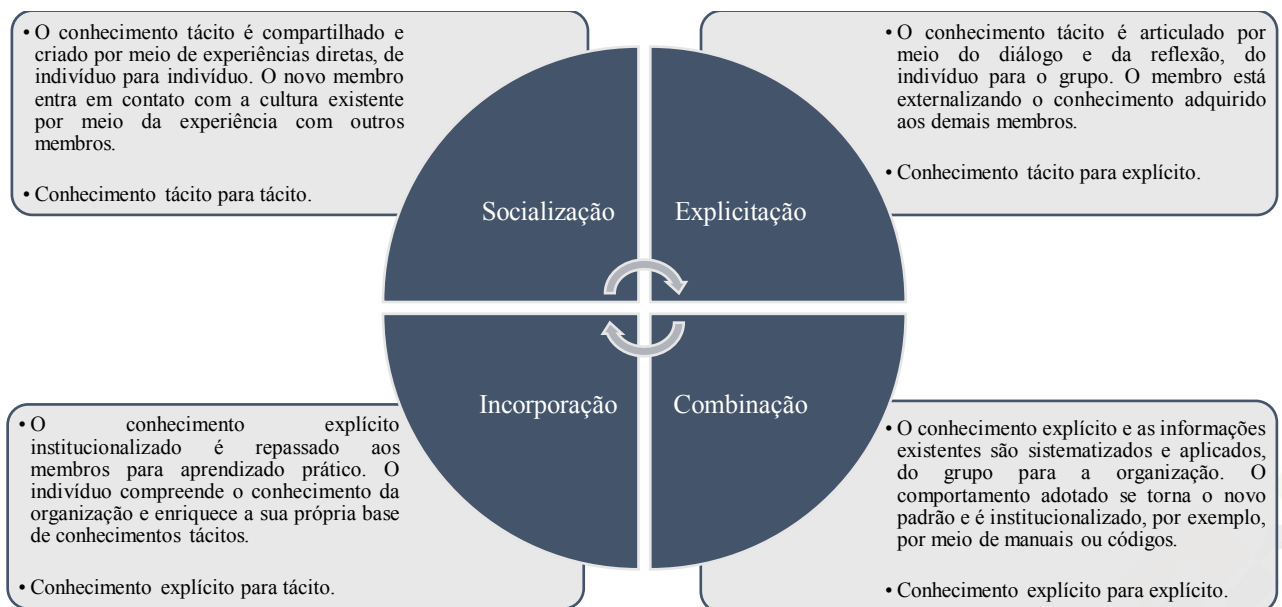
As decisões que solucionaram problemas existentes são consideradas válidas e tornam-se parte da identidade organizacional, sendo incorporadas pelos membros atuais e ensinadas aos novos. Passam a ser premissas a serem adotadas já na admissão, quando se inicia um processo de ensino para com o recém-admitido, em que o mesmo passa a receber orientações sobre o padrão de comportamento esperado. Contudo, este novo integrante iniciará um processo de decifragem pessoal deste padrão normativo ao longo da vivência com seus pares e veteranos, ao verificar como as recompensas e punições são aplicadas em face ao padrão comportamental esperado (Schein & Schein, 2022).

No âmbito da gestão do conhecimento, pode-se caracterizar o momento de convivência como a etapa de socialização, que é descrita no modelo SECI como o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito por meio de oportunidades que resultem em experiências diretas por parte do indivíduo (Takeuchi & Nonaka, 2008). O modelo SECI, ao abordar a espiral existente no processo de criação de conhecimento, descreve como o conhecimento tácito (Figura 4) e conhecimento explícito (Figura 3) vão passando de indivíduo para indivíduo

(socialização), indivíduo para grupo (explicitação/externalização), grupo para organização (combinação) e organização para indivíduo (incorporação/internalização). Neste sentido, defende que é com o indivíduo que surge todo novo conhecimento, validado pelo grupo, institucionalizado e disseminado pela organização. Sem seus membros uma organização não pode criar conhecimento, razão pela qual precisa analisar as atividades e contextos que estimulam sua criação.

**Figura 2.**

*Espiral do conhecimento (Matriz SECI)*

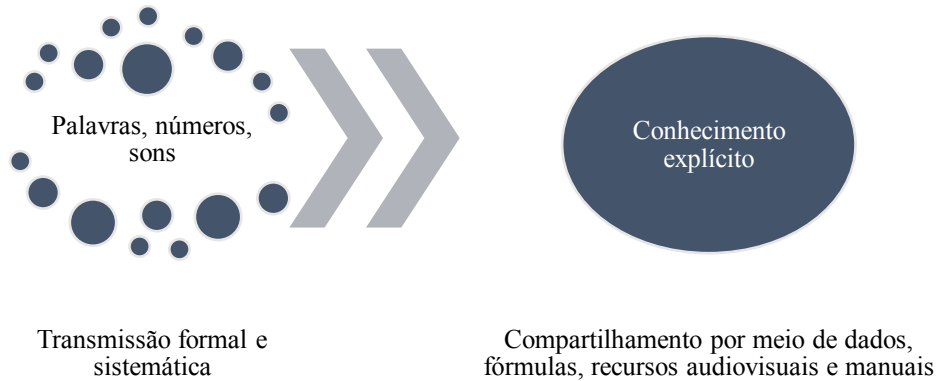


*Nota.* Fonte: (Takeuchi & Nonaka, 2008)

O conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, podendo ser transmitido rapidamente aos indivíduos, formal e sistematicamente, sendo compartilhado como dados, fórmulas, recursos audiovisuais e manuais (Takeuchi & Nonaka, 2008).

**Figura 3.**

*Ilustração do conhecimento explícito*



*Nota.* Fonte: (Takeuchi & Nonaka, 2008)

O conhecimento tácito, por sua vez, não é facilmente visível e explicável, sendo altamente pessoal e difícil de formalizar. Existem dificuldades para o seu compartilhamento e comunicação. Possui raízes profundas nas experiências pessoais de cada indivíduo, assim como em seus ideais, valores ou emoções. Refere-se a intuição, inspiração derivada da experiência, crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais considerados pelo indivíduo como naturais e que dão forma a como ele percebe o mundo em torno de si (Takeuchi & Nonaka, 2008).

**Figura 4.**

*Ilustração do conhecimento tácito*



*Nota.* Fonte: (Takeuchi & Nonaka, 2008)

A incorporação da cultura de integridade, por sua vez, possui destacada importância para o fortalecimento das organizações, especialmente porque eventuais falhas éticas no comportamento dos colaboradores poderiam resultar em risco significativo para a empresa a qual este faz parte (Kayes et al., 2007). Contudo, organizações precisam ir além de programas de Compliance que buscam a conformidade com normativos para adentrar na esfera da cultura de integridade organizacional, impactando desta maneira nas decisões de seus empregados. Mas um dos maiores desafios desta perspectiva é fazer com que a cultura organizacional reflita no dia a dia real do empregado (Kayes et al., 2007).

A mera publicação de Códigos de Conduta, políticas e normativos que podem ser considerados como os artefatos da cultura de integridade existente não são o suficiente para a promoção efetiva dessa cultura no dia a dia. Passa a ser necessário que o discurso da liderança e as suas decisões estejam alinhadas com estes artefatos, para que além de servir como bom exemplo por meio de suas atitudes individuais, a liderança consiga estimular a conduta ética de seus empregados (Kaptein & Avelino, 2005), que ao observarem a paridade entre os artefatos organizacionais e os valores expostos por seus líderes, assim como a eficácia da adoção deste comportamento, passam a naturalizar o mesmo como premissa básica a ser seguida. O nível de integridade da liderança que é percebido pelos demais colaboradores chegaria a impactar inclusive a performance da organização (Wei et al., 2019). Neste contexto, desvios comportamentais não seriam apenas questão de “maçãs podres”, mas também do contexto organizacional existente que poderia facilitar comportamentos éticos ou antiéticos (Tanner et al., 2019). Neste sentido, a dimensão mais importante da integridade corporativa seria a existência de uma cultura organizacional baseada na ética (Atan et al., 2017).

É notável, portanto, que a aprendizagem organizacional se faz crucial no processo de incorporação de uma cultura de integridade. Para tal, os mecanismos de aprendizagem organizacional devem ser considerados. A aprendizagem organizacional é um processo no qual as organizações desenvolvem, adquirem e transformam seu conhecimento e suas capacidades para influenciar o comportamento organizacional (Oliveira, Souza & Takahashi, 2011). Nesse contexto, a aprendizagem organizacional passa a ser vista como um processo dinâmico, que não é estático ou limitado a um único estágio, mas que se desenvolve e se transforma ao longo do tempo e em resposta a mudanças no ambiente externo.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de revisão e realinhamento de processos e estratégias, moldados por crenças, valores, estrutura organizacional e pressões do ambiente externo (Oliveira, Souza & Takahashi, 2011).

Neste cenário, o modelo apresentado dos 4I's (Crossan, Lane & White, 1999) sugere que o aprendizado começa no nível individual (intuição e interpretação), passa para o nível grupal (integração) e, por fim, para o nível organizacional (institucionalização) (Crossan, Lane & White, 1999).

Na fase de intuição, os indivíduos internalizam e interpretam as informações recebidas da organização. A fase de interpretação envolve a comunicação dessas intuições e a significação pessoal por meio do diálogo e da reflexão coletiva. A integração envolve o desenvolvimento do entendimento compartilhado e ações conjuntas entre os membros do grupo, e a institucionalização envolve a incorporação desses aprendizados em sistemas e estruturas organizacionais, tornando-os parte da cultura organizacional (Crossan, Lane & White, 1999).

A intuição é um elemento fundamental no processo de aprendizagem organizacional, especialmente quando se trata de incorporação de cultura de integridade. Nesta fase inicial, o indivíduo interage com a cultura organizacional se apropriando das informações recebidas, decodificando-as de acordo com suas percepções e experiências pessoais. Essa intuição pode ser considerada como um conhecimento tácito, isto é, algo que é sentido e entendido de forma subjetiva, mas que ainda não foi articulado explicitamente (Crossan, Lane & White, 1999). É nesse estágio que os novos empregados começam a internalizar a cultura de integridade da organização. Eles são expostos às normas, regras e políticas da empresa, bem como à conduta de seus colegas de trabalho e superiores. O *feedback* que recebem sobre seu desempenho e comportamento contribui para a formação de sua intuição sobre o que é valorizado e esperado dentro do ambiente de trabalho.

A intuição não é um processo isolado, mas está interligada com as outras etapas do aprendizado organizacional. A interpretação, integração e institucionalização das normas e valores são processos que se desenvolvem a partir das intuições iniciais dos indivíduos. Assim, para uma incorporação eficaz da cultura de integridade é crucial entender os estímulos produzidos pelas empresas que afetam a intuição de seus empregados.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A presente pesquisa possui abordagem quali-quantitativa. No primeiro e segundo objetivos específicos são solicitados à empresa participante que informe qual a definição de cultura de integridade adotada, assim como quais ferramentas e técnicas de comunicação são utilizadas. No terceiro e quarto objetivos específicos os dados obtidos e os resultados do questionário aplicado junto aos colaboradores da empresa são analisados com base no modelo SECI (Takeuchi & Nonaka, 2008) e modelo 4I's (Crossan, Lane & White, 1999).

Os objetivos da pesquisa são descritivos e prescritivos. A pesquisa descritiva é usada para descrever as características de um fenômeno (Babbie, 2010), sendo adotada essa abordagem para descrever a cultura de integridade atual da empresa. Por sua vez, a pesquisa prescritiva visa fornecer orientações sobre ações que podem resolver um problema específico ou melhorar uma situação (Mertens, 2014). Depois de descrever os elementos relacionados a cultura de integridade objetiva-se prescrever soluções ou práticas aplicáveis.

A pesquisa é aplicada, pois é conduzida com o objetivo de resolver problemas práticos e melhorar a qualidade de algum aspecto da vida cotidiana (Hakim, 2000). A pesquisa visa identificar e melhorar as práticas de incorporação da cultura de integridade organizacional. A utilização da pesquisa aplicada permite que os resultados do estudo sejam diretamente aplicáveis às empresas. Em vez de se concentrar exclusivamente na teoria, o estudo visa produzir conhecimento que possa ser aplicado para melhorar as práticas existentes na incorporação da cultura de integridade (Solesbury, 2001). Ou seja, o estudo objetiva não apenas contribuir para a literatura acadêmica, mas fornecer ideias e recomendações para as empresas.

O método adotado é o indutivo, uma vez que é usado na pesquisa quando os pesquisadores procuram construir teorias, identificar padrões ou estabelecer relações a partir de dados específicos para o geral (Thagard, 1992). Ou seja, o método indutivo começa com observações específicas e medidas para, em seguida, detectar padrões e regularidades, formular algumas hipóteses preliminares que possam inferir e, finalmente, terminar com a elaboração de generalizações ou teorias. Entende-se o método indutivo adequado para a presente pesquisa pois permite a observação da cultura de integridade e as práticas de

incorporação existentes (dados específicos) para, em seguida, identificar padrões, desafios e práticas aplicáveis a partir dessas observações (generalizações).

A técnica de pesquisa utilizada é o questionário, pois objetiva-se analisar a percepção de indivíduos sobre um determinado tópico ou fenômeno. Esta técnica permitirá uma economia de tempo e recursos, uma vez que os questionários poderão ser distribuídos para um grande número de empregados em um curto período de tempo e a um custo relativamente baixo (Creswell, 2014), permitindo o anonimato, o que pode levar a respostas mais honestas e precisas, especialmente quando perguntas sensíveis são feitas (Dillman, Smyth & Christian, 2014), assim como contribui para a padronização, uma vez que todos os respondentes respondem às mesmas perguntas, o que aumenta a comparabilidade das respostas (Bryman, 2012).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

### 3.2.1 Descrição do local e população em estudo

O estudo ocorreu com uma empresa de prestação de serviços terceirizados que aloca seus empregados dentro das dependências físicas de seus clientes. A população em estudo são os empregados da empresa.

A empresa analisada é de natureza privada e atua a mais de trinta e cinco anos com gestão de *facilities*, prestando serviços de limpeza, apoio especializado, terceirização de processos e equipes, soluções em alimentação e administração de restaurantes corporativos. Atende os setores público e privado, com operações em mais de quatrocentos municípios brasileiros. Oferta centenas de funções distintas, como serventes, recepcionistas, jardineiros, zeladores, vigilantes e cozinheiros. A maior parte de suas operações ocorre no estado de Santa Catarina.

### 3.2.2 Cálculo do tamanho de amostra e processo de amostragem

O cálculo do tamanho mínimo da amostra foi realizado utilizando-se das fórmulas propostas abaixo (Barbetta et al., 2010):

$$n_0 = \frac{z_{\gamma}^2 \times P \times (1 - P)}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0 - 1}$$

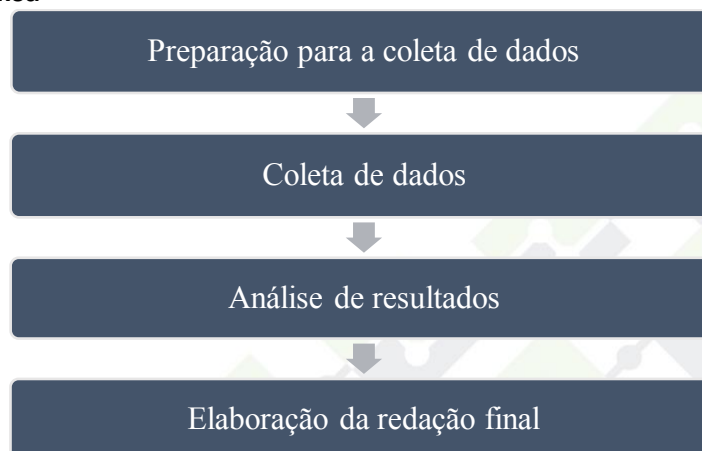
Em que,  $z$  (1,96) refere-se a estatística normal padronizada bilateral atrelada ao valor de  $\gamma$  (0,05);  $P$  (0,50) é o valor que maximiza o tamanho da amostra;  $E_0$  (0,05) trata-se do erro amostral máximo tolerável;  $N$  (14.262) trata-se da população a ser amostrada, o número de empregados ativos na plataforma da empresa em 06/2023;  $n_0$  trata-se da primeira aproximação do tamanho mínimo da amostra; e  $n$  refere-se ao tamanho mínimo da amostra, que resultou em 375 participantes.

Não fora realizado o pré-teste ou testes de confiabilidade no instrumento de coleta de dados pois utilizou-se a versão brasileira do Índice de Clima Ético (ICE), instrumento validado como alternativa adequada para investigação do Clima Ético, contribuindo para compreender como os empregados percebem, compartilham e formam os aspectos éticos no ambiente de trabalho, assim como tais percepções afetam o comportamento da organização (Almeida & Porto, 2019).

Encerrada a coleta de dados terá início a etapa de análise de resultados. Os dados obtidos serão estruturados para permitir o atingimento dos objetivos específicos propostos. As considerações da análise, por sua vez, permitirão a elaboração da redação final.

### 3.2.3 Etapas da pesquisa

Figura 5  
Etapas da pesquisa



Nota. Fonte: o autor



### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

- a) Dados Primários: Questionários, instrumentos estruturados para obtenção dos dados necessários para condução da pesquisa.
- b) Dados Secundários: Documental, considerando códigos de ética, políticas e normativos de integridade da empresa relacionada e dos clientes.

Para coleta de dados da população foi elaborado um questionário em formato *online* para ser remetido aos empregados da empresa para compreender suas percepções quanto a aplicação da cultura de integridade no dia a dia. O questionário tem duas sessões.

A primeira sessão é composta de variáveis independentes, visando desta forma coletar dados relacionados ao empregado.

#### Quadro 1.

##### *Questionário inicial de variáveis independentes*

QUESTIONAMENTOS
A empresa possui empregados que atuam fisicamente dentro da própria empresa e empregados que atuam em atividades dentro de postos de trabalho nos clientes. Em qual local você executa os seus serviços?
Qual a sua escolaridade?
Qual a sua idade?
Com qual gênero você se identifica?
Há quanto tempo você trabalha na empresa?
Com quantas pessoas da empresa você costuma ter contato diariamente?
Com qual frequência você recebe comunicados e orientações por parte da empresa?
A empresa tem algumas regras sobre como devemos nos comportar no trabalho para termos um comportamento ético. Isso pode ser encontrado em um livro de regras chamado "Código de Ética e Conduta". Além disso, às vezes a empresa nos informa sobre isso através de mensagens que recebemos, treinamentos que fazemos ou reuniões que participamos. Você já viu ou ouviu falar dessas coisas em algum desses lugares?

*Nota.* Fonte: o autor

A segunda sessão é avaliada por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala utilizada é a versão brasileira do Índice de Clima Ético – ICE (Almeida & Porto, 2019).

O ICE é uma alternativa para investigação do Clima Ético das empresas, contribuindo para que se possa compreender como os participantes percebem determinados aspectos éticos no ambiente de trabalho, como estas percepções são formadas e como afetam o comportamento da organização (Almeida & Porto, 2019).

Os fatores do ICE foram desenvolvidos com base no modelo de decisão ética proposto por Rest (1984, 1986, apud Almeida & Porto, 2019) que delineou quatro processos psicológicos necessários para tomar uma decisão ética. Esses processos incluem sensibilidade moral, julgamento moral, motivação moral e caráter moral. Cada uma dessas quatro dimensões do modelo é independente entre si, desempenhando um papel único no processo de tomada de decisão, contribuindo para uma abordagem holística e abrangente na análise do comportamento ético. Tendo a proposta de Rest como apoio, Arnaud (2006, apud Almeida & Porto, 2019) sugeriu que a perspectiva individual poderia emergir para o nível coletivo. O ICE é formado por 18 questões distribuídas em seis fatores (Almeida & Porto, 2019):

- 1) Normas de consciência moral – NCM: avalia se a pessoa tem consciência moral e se ela é capaz de considerar diferentes opções de ação dentro de um contexto social;
- 2) Normas de preocupação empática – NPE: reflete a prevalência da avaliação das consequências das ações em termos de como estas afetam os outros;
- 3) Foco em si – FS: avalia as normas de raciocínio moral, reflete o raciocínio adotado para avaliar se o curso de uma ação é moralmente adequado ou não, com foco para o próprio indivíduo que analisa a situação;
- 4) Foco nos outros – FnO: avalia as normas de raciocínio moral, reflete o raciocínio adotado para avaliar se o curso de uma ação é moralmente adequado ou não, com foco nos outros indivíduos presentes no meio;
- 5) Motivação moral coletiva – MMC: busca compreender quais valores éticos predominam em uma determinada situação dentro de um sistema social, avaliando a prioridade dada a valores como honestidade e justiça quando comparados a valores concorrentes como poder, controle ou realizações pessoais;
- 6) Caráter moral coletivo – CMC: relacionado ao modo como uma pessoa se envolve em seguir um curso específico de ação ética que ela planejou.

## Quadro 2.

*Questionário - Versão brasileira do ICE utilizadas como variáveis dependentes*

NOMES DOS FATORES	QUESTIONÁRIO – ITENS POR FATOR
Normas de consciência moral (NCM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados são sensíveis a problemas éticos.</li> <li>- Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente.</li> <li>- Os empregados não dão muita atenção a questões éticas. (invertido)</li> </ul>

Motivação moral coletiva (MMC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados se empenham para obter poder e controle mesmo que isso signifique comprometer valores éticos. (invertido)</li> <li>- Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa. (invertido)</li> <li>- No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos. (invertido)</li> </ul>
Foco em si (FS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse. (invertido)</li> <li>- A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal. (invertido)</li> <li>- Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente. (invertido)</li> </ul>
Normas de preocupação empática (NPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas. (invertido)</li> <li>- Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás.</li> <li>- Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa.</li> </ul>
Foco nos outros (FnO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade.</li> <li>- Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas.</li> <li>- O melhor para todos da unidade é a principal preocupação.</li> </ul>
Caráter moral coletivo (CMC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto.</li> <li>- Não importa o quanto os empregados sejam provocados, eles sempre se responsabilizam pelo que tem de ser feito.</li> <li>- Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas.</li> </ul>

Nota. Fonte: (Almeida & Porto, 2019)

Para contribuir com a análise dos dados primários coletados por meio do questionário, os dados secundários serão coletados para compreender as ações de incorporação da cultura de integridade adotadas pela empresa.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados ocorreu por meio de questionário *online* com os empregados no período de 06/09/2023 à 27/10/2023, obtendo 432 respostas. Após a coleta de dados foi analisada a frequência das respostas em cada uma das perguntas, considerando a escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Em seguida, foi calculada a média e o desvio padrão das respostas para que possa ser analisado o grau de concordância ou não das atitudes relatadas pelos respondentes.

Na sequência, os dados coletados foram analisados com auxílio do *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 23.0. As variáveis quantitativas foram expressas por meio de média e desvio padrão e mediana (valores de mínimo e máximo). As variáveis qualitativas foram expressas por meio de frequência e porcentagem.

Os testes estatísticos foram realizados com um nível de significância  $\alpha = 0,05$  e, portanto, confiança de 95%. A distribuição dos dados quanto à normalidade foi avaliada por meio da aplicação do teste de Shapiro-Wilk.

A comparação da média das variáveis quantitativas (fatores do ICE) entre as categorias da variável *Gênero* foi realizada por meio da aplicação do teste *U* de Mann-Whitney.

A comparação da média das variáveis quantitativas (fatores do ICE) entre as categorias das variáveis qualitativas politômicas foi realizada por meio da aplicação do teste *H* de Kruskal-Wallis seguido do *post hoc* teste de Dunn quando observada significância estatística.

Análise com base no modelo SECI (Takeuchi & Nonaka, 2008) e modelo 4I's (Crossan, Lane & White, 1999), utilizando dos dados primários e secundários para compreender as ações adotadas pela empresa para incorporação da cultura de integridade e seus efeitos perante aos resultados do Índice de Clima Ético dos empregados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi submetida, previamente à coleta de dados, para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), sob protocolo CAAE 70711423.0.0000.5366, em 21/06/2023. Após apreciação, por meio do Parecer Consubstanciado Nº 6.280.910, a execução da pesquisa foi APROVADA em 04/09/2023 (ANEXO A).

A pesquisa respeita a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Lei Nº13.709/2018), pois não coleta dados que permitam a identificação dos participantes. A resolução 510/2016 do CNS também é respeitada, garantindo que todos os participantes sejam devidamente informados sobre os objetivos, métodos, possíveis riscos e benefícios do estudo, obtendo seu consentimento livre e esclarecido antes da participação.

#### 3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes

- a) Ser empregado da empresa selecionada;
- b) Ter acesso a aparelho de celular ou computador com acesso a internet para preenchimento do questionário.

### **3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes**

- a) Não ter aceitado participar da pesquisa.

### **3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados**

Uma carta de apresentação foi enviada à empresa participante, explicando os objetivos da pesquisa e sua contribuição para a sociedade. Foi solicitado que a empresa autorize o contato aos seus empregados, visando participação deles na pesquisa. O empregado foi informado que a participação no questionário é um convite, sendo opcional o seu preenchimento e não sendo uma obrigação trabalhista sua participação (APÊNDICE A), e que a concordância com o TCLE (APÊNDICE B) é obrigatória para responder ao questionário (APÊNDICE C).

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e enviado aos empregados. O formulário foi configurado para não realizar coleta de *e-mails*.

### **3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa (obtenção do TCLE, critérios de confidencialidade)**

- a) Riscos: A pesquisa apresenta riscos mínimos com origem psicológica ou emocional, que podem estar relacionados ao constrangimento de responder alguma questão proposta. Contudo este pode ser evitado por meio da recusa a responder algo que não deixe o participante confortável. Além disso, o participante esteve livre para encerrar o questionário a qualquer momento. Por fim, os questionários ficarão em anonimato e as informações serão utilizadas apenas com propósito científico. A pesquisa também apresenta riscos quanto à confidencialidade durante o preenchimento virtual do questionário, uma vez que o participante poderia estar em local com mais pessoas. Neste sentido, foi orientado a responder em local reservado e sem a presença de terceiros. O material proveniente da pesquisa ficará sob a posse e guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos e decorrido esse período os documentos físicos serão incinerados e os virtuais serão deletados dos computadores.
- b) Benefícios: melhoria dos processos empresariais de gestão do conhecimento; fortalecimento de boas práticas para incorporação da integridade corporativa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implementação do Programa de Integridade pela empresa participante é demandada por clientes do setor privado e público, mas é perante os contratos públicos que se torna mais crítica, sendo exigida como requisito para a participação em certames licitatórios, para critério de desempate em pregões ou como documentação a ser apresentada na assinatura dos contratos públicos, variando conforme o normativo aplicável. Pode incorrer em multa quando de sua não adoção pela empresa ou caso venha a ser considerado ineficaz. Sua avaliação ocorre por meio da análise de documentação comprobatória da implementação, como cópias das políticas de integridade da empresa e comprovantes de sua disseminação aos empregados.

Ao analisar a comunicação com os empregados, observou-se que a empresa adota ferramentas virtuais para comunicação com os empregados por meio de uma plataforma interna de comunicação instantânea que é enviada para aplicativos instalados nos aparelhos celulares dos empregados. São realizadas ações e treinamentos periódicos, presenciais e virtuais, embora o cronograma e periodicidade varie conforme a região. Dentre os treinamentos, pode-se observar elementos da cultura de integridade ao serem abordadas práticas de combate a conflitos de interesse, combate a atos ilícitos no relacionamento com a administração pública e execução de contratos públicos, combate a práticas de assédio e discriminação, dentre outros. A plataforma de comunicação foi a mesma utilizada pela empresa para envio do convite de participação da pesquisa, o que traz relevância ao canal utilizado.

A pesquisa foi enviada para 14.262 empregados por meio de questionário no período de 06/09/2023 à 27/10/2023, obtendo 432 respostas. A idade dos participantes variou de 18 a mais de 54 anos, sendo que 36,4% tinham de 35 a 44 anos, maior percentual identificado. Na sequência estavam os de 45 a 54 anos (25,8%), 25 a 34 anos (23,7%), mais de 54 anos (9,4%) e os de 18 a 24 anos (4,7%). A maioria se identificava como mulher cisgênera (71,7%) e homem cisgênero (24,4%), seguidos de outros (2,9%), não binários (0,5%), mulher transexual (0,3%) e homem transexual (0,3%). Embora todos trabalhassem para a empresa participante, estavam distribuídos em clientes da mesma, ou seja, prestavam seus serviços dentro de estruturas organizacionais potencialmente distintas. Questionados sobre com quantos colegas costumavam ter contato diariamente, as respostas estiveram distribuídas

entre 2 a 3 (26,4%), 4 a 6 (21,6%), apenas 1 pessoa (15,6%), nenhuma pessoa (11,8%), 7 a 10 (7,4%), 11 a 20 (6,5%), 21 a 40 (5,0%) e mais de 40 (5,8%).

Dos respondentes, a maioria possuía o Ensino Médio completo (50,1%), seguidos por Ensino Fundamental completo (12,7%), Ensino Fundamental incompleto (9,4%), Licenciatura/Bacharelado completo (8,9%), Ensino Médio incompleto (7,8%), Ensino Técnico completo (6,4%) e Pós-Graduação completa (4,7%).

A maior parte já havia passado do período de contrato de experiência e possuíam contrato com tempo indeterminado (80,7%), enquanto 19,3% estavam na empresa a menos de 3 meses. Dos que possuíam contrato com tempo indeterminado, 3,8% estava a mais de 6 anos na empresa, 5,0% de 5 anos a 6 anos, 13,2% de 3 a 4 anos, 25,9% de 1 ano a 2 anos, 32,8% de 3 a 11 meses.

A maioria dos participantes informaram receber comunicados e orientações por parte da empresa: 51,6% declarou que recebia diariamente, enquanto 26,1% semanalmente, 4,5% quinzenalmente, 8,5% mensalmente, 1,3% a cada 2 meses, 1,5% a cada 3 meses, 0,8% a cada 6 meses e 2% anualmente, enquanto 3,5% manifestaram que nunca teriam recebido.

Destaca-se que 405 participantes (97,1%) declararam que tiveram contato com materiais de comportamento ético, dos quais destacam-se o Código de Ética e Conduta, o que demonstra a efetividade da empresa em compartilhar o conteúdo com os empregados, ainda que a distância.

Por meio da confirmação de ciência quanto aos normativos de integridade da empresa os participantes demonstram a ocorrência do processo de incorporação, definido como a etapa do modelo SECI em que o conhecimento explícito institucionalizado é repassado aos membros para que o indivíduo compreenda o padrão existente na organização e enriqueça a sua própria base de conhecimentos (Takeuchi & Nonaka, 2008). Destaca-se que a existência deste rito de apresentação do Código de Ética e Conduta é especialmente importante para essa etapa do modelo SECI pois entende-se que o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e transmitido rapidamente aos indivíduos, formal e sistematicamente, por meio de recursos audiovisuais e manuais (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Contudo, para compreensão dos resultados da incorporação nesta etapa de conversão de conhecimento explícito em tácito, torna-se necessário avaliar os resultados da pesquisa para compreender a percepção dos participantes quanto ao comportamento dos demais colegas durante a socialização, momento em que o membro entra em contato com a cultura

existente por meio da interação com outros membros. Essa avaliação é especialmente importante pois o conhecimento tácito é considerado altamente pessoal e difícil de formalizar, com dificuldades para compartilhamento e comunicação aos membros por possuir raízes profundas nas experiências pessoais de cada indivíduo, aqui relacionado a intuição, inspiração, crenças, percepções, ideais, valores, emoções e até mesmo modelos mentais (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Essa é a interpretação apresentada no modelo dos 4I's (Crossan, Lane & White, 1999), uma vez que na fase de intuição os indivíduos internalizam e interpretam as informações recebidas da organização, envolvendo a comunicação dessas intuições e a significação pessoal por meio do diálogo e da reflexão coletiva (Crossan, Lane & White, 1999). A intuição assume papel fundamental no processo de aprendizagem organizacional, uma vez que o indivíduo interage com a cultura organizacional absorvendo as informações recebidas, decodificando-as de acordo com suas percepções e experiências pessoais (Crossan, Lane & White, 1999).

### Quadro 3.

*Análise descritiva do ICE: Média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo*

Itens	n	Mínimo	Mediana	Máximo	Média ± DP
Normas de consciência moral (NCM)					
1. Os empregados são sensíveis a problemas éticos	386	1,00	5,00	5,00	4,17 ± 1,18
2. Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente	390	1,00	5,00	5,00	4,18 ± 1,08
3. Os empregados não dão muita atenção a questões éticas (invertido)	397	1,00	4,00	5,00	3,43 ± 1,56
Motivação moral coletiva (MMC)					
4. Os empregados se empenham para obter poder e controle mesmo que isso signifique comprometer valores éticos (invertido)	379	1,00	4,00	5,00	3,54 ± 1,52
5. Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa (invertido)	375	1,00	4,00	5,00	3,55 ± 1,56
6. No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos (invertido)	372	1,00	4,00	5,00	3,72 ± 1,46



Foco em si (FS)					
7. Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse (invertido)	396	1,00	4,00	5,00	3,34 ± 1,59
8. A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal (invertido)	392	1,00	3,00	5,00	3,12 ± 1,61
9. Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente (invertido)	389	1,00	3,00	5,00	3,10 ± 1,58
Normas de preocupação empática (NPE)					
10. Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas (invertido)	390	1,00	3,00	5,00	3,20 ± 1,53
11. Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás	386	1,00	4,00	5,00	3,91 ± 1,29
12. Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa	384	1,00	4,00	5,00	4,01 ± 1,21
Foco nos outros (FnO)					
13. Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade	385	1,00	4,00	5,00	4,04 ± 1,14
14. Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas	380	1,00	4,00	5,00	3,69 ± 1,27
15. O melhor para todos da unidade é a principal preocupação	388	1,00	4,00	5,00	3,77 ± 1,32
Caráter moral coletivo (CMC)					
16. Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto	387	1,00	4,00	5,00	4,09 ± 1,15
17. Não importa o quanto os empregados sejam provocados, eles sempre se responsabilizam pelo que tem de ser feito	380	1,00	4,00	5,00	4,02 ± 1,22
18. Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas	377	1,00	4,00	5,00	3,79 ± 1,26

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

#### Quadro 4.

*Análise descritiva dos fatores do ICE: Média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo*

Fatores	n	Mínimo	Mediana	Máximo	Média ± DP
Normas de consciência moral	414	0,33	3,67	5,00	3,70 ± 1,11
Motivação moral coletiva	398	0,33	3,33	5,00	3,40 ± 1,39
Foco em si	402	1,00	3,00	5,00	3,11 ± 1,47
Normas de preocupação empática	404	0,33	3,67	5,00	3,54 ± 1,16
Foco nos outros	394	0,33	4,00	5,00	3,74 ± 1,13
Caráter moral coletivo	397	0,33	4,00	5,00	3,81 ± 1,11

*Nota.* Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Avaliando os dados do Índice de Cultura Ética (ICE) com base nos seis fatores apresentados, é possível identificar padrões distintos em cada dimensão analisada (Quadro 4).

No que diz respeito às Normas de Consciência Moral (NCM), ao analisar o Quadro 3 observa-se que os empregados demonstram capacidade para identificar e compreender problemas éticos, conforme evidenciado pela alta mediana e média dos itens 1 e 2. No entanto, o item 3, que está invertido, sinaliza uma necessidade de atenção para que os colaboradores não as negligenciem quando venham a surgir. Com uma média de  $370 \pm 1,11$  sugere que, em geral, os empregados estão cientes das questões éticas, mas podem não serem totalmente comprometidos com elas. A variabilidade nos dados pode indicar que há divergências significativas entre os colaboradores em relação à sua percepção e importância atribuída às normas de consciência moral, o que pode influenciar a consistência na aplicação desses princípios éticos no dia a dia laboral.

Quanto à Motivação Moral Coletiva (MMC), ao analisar o Quadro 3 os resultados indicam que os empregados não estão propensos a comprometer valores éticos em busca de poder ou progresso na empresa, como mostram os itens 4, 5 e 6, todos invertidos. Contudo, com uma média de  $3,40 \pm 1,39$ , revela um nível moderado de engajamento dos empregados em valores éticos compartilhados. Embora haja uma motivação presente, a dispersão dos dados indica que há uma variação significativa nas percepções dos empregados em relação a esses valores, sinalizando um possível comportamento não uniforme. Essa variação pode representar diferentes níveis de comprometimento com os valores éticos da empresa.

Em relação ao Foco em Si (FS), ao analisar o Quadro 3 os dados revelam uma tendência dos empregados de priorizarem seus próprios interesses, conforme indicado pelos itens 7, 8 e 9, todos invertidos. Apresenta uma média de  $3,11 \pm 1,47$ , indicando tendência moderada a

se concentrar em seus próprios interesses, em detrimento dos interesses coletivos ou organizacionais. Essa inclinação pode representar um desafio para a promoção de uma cultura colaborativa e voltada para resultados compartilhados.

No contexto das Normas de Preocupação Empática (NPE), ao analisar o Quadro 3 os resultados mostram que os empregados demonstram empatia diante de situações de injustiça, como evidenciado pelos itens 11 e 12. No entanto, o item 10, invertido, sinaliza uma oportunidade de fortalecer a sensibilidade dos colaboradores em relação aos problemas dos colegas, uma vez que embora preocupados com justiça e honestidade, não necessariamente estariam preocupados com dificuldades individuais. Com uma média de  $3,54 \pm 1,16$ , sugere que os empregados têm uma preocupação moderada com os sentimentos e necessidades dos outros, mas essa preocupação pode não ser uniformemente distribuída.

Em relação ao Foco nos Outros (FnO), ao analisar o Quadro 3 os dados revelam uma preocupação ativa com os interesses do grupo, conforme evidenciado pelos itens 13 a 15. Com uma média de  $3,74 \pm 1,13$ , indica um nível moderado de responsabilidade social e preocupação com interesses que impactem o grupo.

Por fim, ao analisar o Quadro 3 o Caráter Moral Coletivo (CMC) indica que os empregados estão dispostos a se responsabilizar pelo que é moralmente correto, demonstrando um comprometimento com a integridade e a ética, como indicado pelos itens 16 a 18. Com uma média de  $3,81 \pm 1,11$ , sinaliza uma disposição geral para agir de maneira moralmente correta e assumir responsabilidades nesse sentido.

A variação existente nos dados dos Quadros 3 e 4 sugere que há diferenças individuais na percepção e prática desses valores éticos compartilhados. Para melhor compreender tais variações, na sequência serão avaliados os resultados combinados aos dados demográficos, visando compreender se são encontradas condicionantes para essas variações conforme idade, gênero e escolaridade.

## Quadro 5.

*Idade e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Idade, Média $\pm$ DP					Valor - p <sup>†</sup>
	18 a 24 anos*	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 54 anos	Mais de 54 anos*	
Normas de consciência moral	4,04 $\pm$ 1,29	3,71 $\pm$ 1,12	3,60 $\pm$ 1,18	3,76 $\pm$ 1,04	3,77 $\pm$ 0,92	0,659

Motivação moral coletiva	3,73 ± 1,50	3,26 ± 1,41	3,43 ± 1,37	3,42 ± 1,46	3,38 ± 1,20	0,604
Foco em si	3,67 ± 1,51	3,04 ± 1,46	3,00 ± 1,44	3,25 ± 1,52	3,05 ± 1,36	0,410
Normas de preocupação empática	4,14 ± 0,84	3,59 ± 1,11	3,36 ± 1,26	3,62 ± 1,12	3,66 ± 1,03	0,342
Foco nos outros	4,31 ± 0,78	3,88 ± 1,08	3,61 ± 1,15	3,69 ± 1,18	3,76 ± 1,14	0,201
Caráter moral coletivo	4,31 ± 0,80	3,76 ± 1,16	3,75 ± 1,14	3,86 ± 1,08	3,82 ± 1,04	0,754

\* Valor não computado na comparação, pois não apresentou n suficiente para realização do teste de hipótese;

† Valor obtido após aplicação do teste H de Kruskal-Wallis;

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

## Quadro 6.

*Gênero que se identifica e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Gênero que se identifica, Média ± DP						Valor - p <sup>†</sup>
	Mulher cisgênera	Homem cisgênero	Não binário*	Homem transexual/t ransgênero*	Mulher transexual/t ransgênera*	Outro*	
Normas de consciência moral	3,79 ± 1,08	3,75 ± 1,16	4,00 ± 0,00	4,33 ± 0,00	4,33 ± 0,00	3,21 ± 1,07	0,875
Motivação moral coletiva	3,45 ± 1,39	3,32 ± 1,40	3,67 ± 0,94	3,00 ± 0,00	3,67 ± 0,00	3,00 ± 1,54	0,417
Foco em si	3,14 ± 1,49	3,14 ± 1,41	4,34 ± 0,94	3,00 ± 0,00	2,33 ± 0,00	2,85 ± 1,49	0,991
Normas de preocupação empática	3,65 ± 1,18	3,50 ± 1,04	3,67 ± 1,41	3,67 ± 0,00	3,00 ± 0,00	3,33 ± 1,19	0,108
Foco nos outros	3,76 ± 1,14	3,74 ± 1,03	4,84 ± 0,23	3,00 ± 0,00	4,67 ± 0,00	3,55 ± 1,49	0,603
Caráter moral coletivo	3,83 ± 1,10	3,94 ± 1,04	4,50 ± 0,71	1,33 ± 0,00	4,00 ± 0,00	3,70 ± 1,05	0,401

\* Valor não computado na comparação, pois não apresentou n suficiente para realização do teste de hipótese;

† Valor obtido após aplicação do teste U de Mann-Whitney;

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

## Quadro 7.

*Escolaridade e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Escolaridade, Média ± DP							Valor - p <sup>†</sup>
	A	B	C	D	E	F	G	
Normas de consciência moral	3,65 ± 1,25	3,79 ± 1,06	3,86 ± 1,04	3,64 ± 1,16	3,83 ± 0,87	3,69 ± 1,08	3,93 ± 1,02	0,857
Motivação moral coletiva	3,50 ± 1,36	3,23 ± 1,60	3,29 ± 1,57	3,49 ± 1,38	2,98 ± 1,14	3,35 ± 1,18	3,62 ± 1,39	0,420
Foco em si	3,25 ± 1,53	3,15 ± 1,55	2,99 ± 1,34	3,18 ± 1,51	2,59 ± 1,32	2,98 ± 1,36	3,13 ± 1,32	0,596

Normas de preocupação empática	3,64 ± 1,29	3,75 ± 0,92	3,47 ± 1,12	3,48 ± 1,21	3,48 ± 1,18	3,57 ± 1,08	3,72 ± 1,20	0,823
Foco nos outros	3,75 ± 1,34	3,91 ± 1,09	3,81 ± 0,95	3,74 ± 1,17	3,62 ± 0,98	3,69 ± 1,01	3,52 ± 1,21	0,695
Caráter moral coletivo	3,79 ± 1,23 <sup>a,b</sup>	4,16 ± 1,10 <sup>a</sup>	4,04 ± 0,67 <sup>a,b</sup>	3,76 ± 1,18 <sup>a,b</sup>	3,81 ± 0,75 <sup>a,b</sup>	3,77 ± 0,95 <sup>a,b</sup>	3,20 ± 1,22 <sup>b</sup>	0,020

**A:** Ensino fundamental incompleto; **B:** Ensino fundamental completo; **C:** Ensino médio incompleto; **D:** Ensino médio completo; **E:** Ensino técnico completo; **F:** Licenciatura/Bacharelado completo; **G:** Pós-Graduação completo;

‡ Valor obtido após aplicação do teste H de Kruskal-Wallis;

<sup>a,b</sup> Letras distintas representam diferenças estatisticamente significativas após aplicação do *post hoc* teste de Dunn ( $p \leq 0,05$ );

*Nota.* Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Considerando as análises realizadas nos Quadros 5, 6 e 7 em relação à idade, gênero e escolaridade dos participantes, observa-se que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos fatores do ICE com base nessas variáveis demográficas, salvo no fator Caráter moral coletivo para a escolaridade dos participantes, com  $p$  relevante (0,020) após aplicação do *post hoc* teste de Dunn ( $p \leq 0,05$ ). Contudo, a variação entre as médias não aportou clareza quanto ao aumento ou diminuição do fator conforme a escolaridade, o que não permitiu maiores interpretações para análise dos resultados, mas permite supor que o nível de instrução possui influência sobre como o indivíduo observa as regras de caráter moral coletivas, ainda que baixa.

Esses resultados corroboram com achados de estudos anteriores sobre clima ético, que encontraram resultados mistos ao correlacionar essas variáveis demográficas com a percepção ética no local de trabalho (Almeida & Porto, 2019). Além disso, eles estão alinhados com a literatura sobre o ICE, que sugere uma correlação limitada com idade, gênero e escolaridade, conforme apontado por Arnaud (2006, apud Almeida & Porto, 2019).

Para uma compreensão mais completa das variações da percepção ética, os dados foram avaliados com base no tempo de empresa, número de pessoas da empresa com quem os participantes costumam ter contato e na frequência com que recebem comunicados e orientações por parte da empresa.

## Quadro 8.

*Tempo de empresa e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Tempo de empresa, Média ± DP						Valor - p <sup>‡</sup>
	< 3 meses	3 a 11 meses	1 a 2 anos	3 a 4 anos	5 a 6 anos*	> 6 anos*	
Normas de consciência moral	3,67 ± 1,22	3,74 ± 1,15	3,61 ± 1,08	3,79 ± 0,97	3,69 ± 1,15	3,87 ± 1,00	0,621
Motivação moral coletiva	3,45 ± 1,28	3,46 ± 1,39	3,36 ± 1,44	3,18 ± 1,40	3,22 ± 1,46	3,69 ± 1,56	0,536
Foco em si	3,32 ± 1,49	3,04 ± 1,46	3,09 ± 1,51	3,01 ± 1,31	3,00 ± 1,52	3,18 ± 1,64	0,564
Normas de preocupação empática	3,42 ± 1,39	3,60 ± 1,12	3,51 ± 1,11	3,70 ± 0,99	3,62 ± 1,34	3,31 ± 1,01	0,790
Foco nos outros	3,79 ± 1,31	3,76 ± 1,04	3,77 ± 1,13	3,63 ± 1,03	3,93 ± 1,28	3,24 ± 1,23	0,502
Caráter moral coletivo	3,75 ± 1,34	3,83 ± 0,99	3,90 ± 1,01	3,70 ± 1,15	3,85 ± 1,17	3,69 ± 1,43	0,802

\* Valor não computado na comparação, pois não apresentou n suficiente para realização do teste de hipótese;

‡ Valor obtido após aplicação do teste H de Kruskal-Wallis;

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

## Quadro 9.

*Número de pessoas da empresa que costuma ter contato e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Número de pessoas da empresa que costuma ter contato, Média ± DP								Valor - p <sup>‡</sup>
	1	2 a 3	4 a 6	7 a 10*	11 a 20*	21 a 40*	> 40*	Sem contato*	
Normas de consciência moral	3,61 ± 1,19 <sup>a,b</sup>	3,97 ± 1,13 <sup>a</sup>	3,51 ± 1,14 <sup>b</sup>	3,83 ± 1,15	3,79 ± 0,90	3,89 ± 0,89	3,63 ± 1,20	3,43 ± 0,97	0,004
Motivação moral coletiva	3,36 ± 1,47	3,67 ± 1,38	3,30 ± 1,36	3,47 ± 1,61	3,19 ± 1,28	3,52 ± 1,41	3,33 ± 1,31	2,99 ± 1,30	0,138
Foco em si	3,21 ± 1,42	3,21 ± 1,59	2,92 ± 1,48	3,11 ± 1,38	3,40 ± 1,21	3,51 ± 1,48	2,86 ± 1,32	2,77 ± 1,39	0,429
Normas de preocupação empática	3,50 ± 1,12	3,61 ± 1,23	3,57 ± 1,14	3,83 ± 0,97	3,67 ± 1,06	3,90 ± 1,19	3,26 ± 1,12	3,12 ± 1,14	0,674
Foco nos outros	3,72 ± 1,25	3,81 ± 1,25	3,67 ± 1,08	3,89 ± 0,75	3,85 ± 0,86	4,05 ± 1,05	3,67 ± 1,20	3,42 ± 1,16	0,391
Caráter moral coletivo	3,70 ± 1,15	4,02 ± 1,04	3,71 ± 1,12	3,90 ± 1,13	4,01 ± 0,79	3,80 ± 1,38	3,77 ± 1,11	3,57 ± 1,19	0,062

\* Valor não computado na comparação pois não apresentou n suficiente para realização do teste de hipótese;

‡ Valor obtido após aplicação do teste H de Kruskal-Wallis;

<sup>a,b</sup> Letras distintas representam diferenças estatisticamente significativas após aplicação do post hoc teste de Dunn (p≤0,05);

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

## Quadro 10.

*Frequência que recebe comunicados e orientações por parte da empresa e fatores do ICE: média e desvio padrão*

Fatores	Frequência que recebe comunicados e orientações por parte da empresa, Média $\pm$ DP									Valor - p <sup>†</sup>
	A	B	C*	D*	E*	F*	G*	H*	I*	
Normas de consciência moral	3,80 $\pm$ 1,14	3,85 $\pm$ 1,09	3,83 $\pm$ 0,99	3,79 $\pm$ 0,82	2,80 $\pm$ 0,99	3,17 $\pm$ 0,66	3,45 $\pm$ 1,07	3,50 $\pm$ 0,93	2,83 $\pm$ 1,18	0,881
Motivação moral coletiva	3,44 $\pm$ 1,40	3,60 $\pm$ 1,33	3,31 $\pm$ 1,09	3,54 $\pm$ 1,38	1,73 $\pm$ 1,46	2,00 $\pm$ 0,84	4,00 $\pm$ 1,41	3,04 $\pm$ 1,65	2,69 $\pm$ 1,31	0,394
Foco em si	3,18 $\pm$ 1,46	3,35 $\pm$ 1,43	2,93 $\pm$ 1,39	3,02 $\pm$ 1,53	1,60 $\pm$ 0,89	1,39 $\pm$ 0,61	3,56 $\pm$ 0,51	3,04 $\pm$ 1,46	2,19 $\pm$ 1,41	0,394
Normas de preocupação empática	3,68 $\pm$ 1,11	3,60 $\pm$ 1,22	3,28 $\pm$ 1,00	3,57 $\pm$ 1,21	2,67 $\pm$ 1,11	2,78 $\pm$ 0,72	3,33 $\pm$ 1,21	3,42 $\pm$ 0,99	2,83 $\pm$ 1,20	0,774
Foco nos outros	3,79 $\pm$ 1,16	3,87 $\pm$ 1,00	3,57 $\pm$ 1,06	3,73 $\pm$ 0,96	2,73 $\pm$ 1,62	3,56 $\pm$ 1,36	3,84 $\pm$ 1,18	4,29 $\pm$ 0,58	2,69 $\pm$ 1,35	0,874
Caráter moral coletivo	3,88 $\pm$ 1,11	4,02 $\pm$ 0,97	3,96 $\pm$ 0,80	3,61 $\pm$ 1,05	2,80 $\pm$ 1,90	3,39 $\pm$ 1,32	3,50 $\pm$ 0,71	4,00 $\pm$ 0,94	2,64 $\pm$ 1,26	0,498

A: diariamente, B: semanalmente, C: quinzenalmente, D: mensalmente, E: a cada 2 meses, F: a cada 3 meses, G: a cada 6 meses, H: anualmente, I: nunca recebi;

\* Valor não computado na comparação pois não apresentou n suficiente para realização do teste de hipótese;

† Valor obtido após aplicação do teste U de Mann-Whitney;

*Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2023.*

No Quadro 8, ao examinar o tempo de empresa em relação aos fatores do ICE, não se observa uma tendência clara de mudança nos resultados à medida que os empregados acumulam mais tempo na empresa. Os valores da variável  $p$  obtidos após a aplicação do teste  $H$  de Kruskal-Wallis não mostraram diferenças estatisticamente significativas, sugerindo que o tempo de empresa pode não ter correlação com os resultados dos fatores éticos, ou ao menos nas distribuições propostas.

No Quadro 9, ao analisar o número de colegas que o respondente costuma ter contato em relação aos fatores do ICE, destaca-se que as Normas de Consciência Moral emergem como o fator mais significativo para o ICE, com um valor de  $p$  extremamente baixo (0,004) após aplicação do *post hoc* teste de Dunn ( $p \leq 0,05$ ). Isso indica uma correlação expressiva entre o número de pessoas da empresa com quem os empregados têm contato e suas normas de consciência moral, sugerindo que o ambiente social e as interações dentro da empresa desempenham um papel crucial no desenvolvimento da consciência moral dos empregados.

Por outro lado, os demais cinco fatores do ICE apresentam valores de  $p$  mais elevados, sugerindo uma correlação menos significativa com o número de pessoas com quem os empregados interagem no ambiente de trabalho. Embora estes fatores sejam aspectos importantes da ética organizacional, os resultados mostram que, para este estudo específico, eles não estão tão fortemente influenciados pelo número de pessoas com quem os empregados interagem no ambiente de trabalho. Isso pode indicar que esses fatores são mais intrínsecos aos indivíduos ou são influenciados por outros aspectos do ambiente organizacional que não foram abordados nesta análise.

Já no Quadro 10, ao analisar a relação entre a frequência de comunicações e orientações da empresa e os diferentes fatores do ICE, os resultados obtidos no teste  $U$  de Mann-Whitney indicam que não há evidências estatisticamente significativas para sugerir que a frequência de comunicação tenha impacto na média dos fatores éticos. Embora a comunicação eficaz seja essencial para promover uma cultura ética, os resultados desta análise não mostram uma associação estatisticamente significativa entre a frequência de comunicação e os fatores éticos específicos avaliados neste estudo.

Considerando as análises realizadas nos Quadros 08, 09 e 10, observa-se que o tempo de empresa e a frequência de comunicações e orientações da empresa, isoladamente, não aportam correlação significativa perante os fatores do ICE. Essa informação é relevante, considerando que a grande maioria dos respondentes (97,1%) manifestou ter tido contato com as normas de comportamento da empresa, seja por meio de mensagens, treinamentos ou reuniões, contudo a presente análise sinaliza que a frequência desses recebimentos não teria uma correlação direta com os fatores do ICE, sem ser potencializado pelo tempo de empresa, o que teria acarretado uma exposição maior para os colaboradores com mais tempo de empresa.

No entanto, a correlação do número de pessoas da empresa com quem os respondentes têm contato e os fatores do ICE apresenta considerações relevantes para o estudo, mesmo que não influencie todos os fatores de forma igual. Essa análise destaca a importância das interações sociais e da socialização dentro da empresa na formação das normas de consciência moral dos empregados.

Os dois primeiros fatores do ICE derivam da subdivisão da sensibilidade moral de Rest (1984, 1986, apud Almeida & Porto, 2019) e são chamados normas de consciência moral (NCM) e normas de preocupação empática (NPE). Em conjunto, esses fatores avaliam a



percepção de dilemas éticos e o impacto das ações sobre os outros. O fator NCM reflete a prevalência de um modo de pensar que prevê alternativas de ações em um dado sistema social (Almeida & Porto, 2019). Ou seja, o NCM é o fator relacionado aos padrões internalizados de conduta moral que orientam o comportamento ético dos indivíduos e grupos. A análise do Quadro 9 indicou uma correlação significativa entre o número de pessoas da empresa com quem os empregados têm contato e o NCM, sinalizando que a socialização entre os indivíduos possui um impacto expressivo nos padrões por estes internalizados. Neste sentido, com base nos conceitos apresentados na matriz SECI (Takeuchi & Nonaka, 2008) e no modelo dos 4I's (Crossan, Lane, & White, 1999), pode-se interpretar o NCM incorporado como essencial para a gestão do conhecimento, especialmente do conhecimento tácito.

No contexto da matriz SECI (Takeuchi & Nonaka, 2008), a socialização é destacada como um processo fundamental para a criação e disseminação do conhecimento tácito, que inclui valores, crenças e normas compartilhadas dentro da organização, incorporadas pelo indivíduo. Quando os empregados interagem entre si, seja por meio de experiências diretas ou observando o comportamento dos outros, ocorre o compartilhamento de conhecimento tácito, incluindo as normas de conduta e consciência moral, uma vez que possuem raízes profundas nas experiências de cada indivíduo, sendo altamente pessoal e difícil de compartilhar.

Nesse sentido, a correlação observada entre o número de pessoas da empresa com quem os empregados têm contato e o NCM sugere que a socialização desempenha um papel significativo na incorporação e reforço dessas normas. Quanto mais interações os empregados têm dentro da organização, maior a oportunidade de incorporar as normas do grupo em seu comportamento, devido a sua vivência prática no dia a dia.

Além disso, a fase de intuição apresentada no modelo dos 4I's (Crossan, Lane & White, 1999) é particularmente relevante nesse contexto. Durante essa fase, os indivíduos internalizam e interpretam as informações recebidas da organização, incluindo as normas e valores éticos. A exposição a essas normas, seja por meio de interações sociais ou pela observação do comportamento dos colegas e líderes, contribui para o desenvolvimento da intuição ética dos empregados, raízes das percepções que passarão a ser manifestadas por eles.

É importante ressaltar que, para que as normas de consciência moral sejam efetivamente internalizadas e incorporadas à cultura organizacional, é necessário que haja consistência

entre os artefatos (como políticas e procedimentos), os valores expostos pela liderança e o comportamento real observado dentro da organização (Schein & Schein, 2022).

Quando há essa coerência, as normas éticas se tornam parte das premissas básicas da cultura organizacional, influenciando o comportamento dos empregados e contribuindo para uma cultura de integridade.

Portanto, a correlação encontrada entre o número de pessoas da empresa com quem os empregados têm contato e suas normas de consciência moral sugere que a socialização desempenha um papel crucial na disseminação e incorporação das normas éticas.

Os dados da pesquisa indicam que as empresas conseguem transmitir conhecimento explícito aos empregados, permitindo que estes identifiquem e reconheçam a conformidade de determinadas ações com o Código de Ética e Conduta da empresa, ou seja, avaliem se uma conduta é adequada ou não. No entanto, a eficácia dessa incorporação é comprometida pela dificuldade em converter o conhecimento explícito em tácito, que é altamente pessoal e vinculado às experiências individuais de cada empregado. Assim, mesmo conhecendo o normativo, um empregado pode não ter incorporado a conduta desejada, tendo chegado a outras conclusões sobre como as regras são aplicadas dentro da empresa, uma vez que realiza seu processo de decifragem pessoal deste padrão normativo ao longo da vivência com seus pares e veteranos, ao verificar como as recompensas e punições são aplicadas em face ao padrão comportamental esperado (Schein & Schein, 2022).

Os resultados sinalizam a existência de desafios para a incorporação da cultura de integridade, especialmente no tocante a conversão do conhecimento explícito em tácito. Essa observação aporta uma aplicabilidade prática ao estudo ao destacar que a disseminação de cultura de integridade vai além de ferramentas para comunicação e treinamento quanto aos normativos da empresa, devendo adentrar na esfera das percepções pessoais de seus empregados, manifestadas por meio do conhecimento tácito incorporado.

Se a empresa não contar com alternativas para promover uma conversão efetiva do conhecimento explícito para tácito os valores trazidos pelos novos empregados, anteriores à admissão, podem se sobrepor, resultando em conflitos internos ou afetando a percepção do grupo como um todo. Quando os valores individuais de um empregado entram em conflito com o padrão estabelecido pelo grupo isso pode levar a divergências de comportamento e até mesmo a situações de tensão entre colegas de trabalho, no qual o grupo poderá reavaliar

suas percepções conforme as punições e recompensas que venham a ser aplicadas (Schein & Schein, 2022).

A pesquisa destaca a variabilidade nas respostas entre os empregados, indicando que as práticas de comunicação e engajamento podem ser ampliadas, uma vez que a mera presença de códigos de conduta e políticas formais não necessariamente resulta em uma cultura de integridade efetiva (Schein & Schein, 2022). Os dados da pesquisa revelam que, embora os empregados sejam frequentemente expostos a esses artefatos, não há uma correlação clara entre essa exposição e mudanças comportamentais significativas nos valores éticos dos empregados. Schein & Schein (2022) argumentam que o alinhamento dos artefatos culturais com as práticas reais exige uma participação ativa dos líderes do grupo. Assim, práticas de liderança que envolvam liderar pelo exemplo e a comunicação transparente dos valores e expectativas da organização podem ajudar a reduzir essa variabilidade.

Segundo Takeuchi & Nonaka (2008), a conversão para o conhecimento tácito é impactada pelas interações sociais. Neste sentido, os resultados da pesquisa mostram que o número de interações diárias entre os empregados possui correlação com a internalização das normas internas, destacando o papel relevante da socialização. A criação de oportunidades para interações significativas, como sessões de mentoria, *workshops* interativos e reuniões de equipe, pode aprimorar a eficácia com que o conhecimento é compartilhado e adotado, assim como as recompensas e punições são percebidas, para que essa transmissão seja capaz de alcançar os aspectos intuitivos, inspiracionais, crenças, percepções, valores, emoções e modelos mentais que fundamentam a tomada de decisão dos integrantes. Crossan, Lane & White (1999) ressaltam a importância de criar ambientes que suportem o compartilhamento aberto de conhecimento e experiências pessoais, que podem ser cruciais para desenvolver uma compreensão mútua e empatia.

Embora os resultados tenham demonstrado a existência de conformidade com a cultura de integridade da organização, sua manutenção e reforço contínuo são essenciais. Schein & Schein (2022) enfatizam que a manutenção de cultura requer que os valores sejam constantemente reforçados por meio de treinamentos regulares e exemplos consistentes da liderança. Além disso, Crossan, Lane & White (1999) sugerem que práticas como revisões regulares das políticas e procedimentos da empresa e *feedback* contínuo podem ajudar a garantir que os valores sejam praticados consistentemente em todos os níveis da organização.

Os dados sublinham a importância de estratégias eficazes para a transmissão de conhecimento que considerem os aspectos intuitivos e emocionais dos empregados, potencializando a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Takeuchi & Nonaka (2008) discutem como a interação contínua e significativa entre os membros da equipe pode facilitar essa conversão, no qual práticas como sessões de compartilhamento de histórias de sucesso e desafios, assim como a implementação de sistemas onde os empregados possam discutir livremente suas preocupações e ideias, são vitais para fomentar uma compreensão profunda dos valores da empresa e para garantir que eles sejam incorporados nas práticas diárias (Quadro 11).

### Quadro 11.

#### *Principais achados*

CATEGORIA	ACHADOS
<b>Cultura de Integridade Organizacional</b>	<p>1. A empresa dissemina aos empregados a cultura de integridade organizacional existente, abordando práticas de combate a conflitos de interesse, combate a ilícitos no relacionamento com a administração pública e na execução de contratos públicos, combate a práticas de assédio e discriminação, entre outros.</p> <p>2. Os empregados demonstram uma boa percepção de dilemas éticos e um engajamento moderado em valores éticos compartilhados, com uma preocupação pelos interesses do grupo, embora com uma tendência a priorizar interesses próprios. Mostram disposição a agir moralmente correto.</p>
<b>Ferramentas de Compartilhamento</b>	<p>3. Ferramentas de Comunicação: A empresa adota plataformas internas para comunicação com os empregados, assim como realiza ações de capacitação e treinamentos periódicos de maneira presencial e virtual. A principal ferramenta é virtual.</p> <p>4. Contato com Material Ético: 97,1% dos participantes tiveram contato com materiais de comportamento ético, principalmente o Código de Ética e Conduta.</p> <p>5. Frequência de Comunicação: 51,6% dos empregados recebem comunicados da empresa diariamente.</p>
<b>Análise da Incorporação da Cultura</b>	<p>6. Modelo SECI (Takeuchi &amp; Nonaka, 2008): Embora a apresentação dos empregados ao Código de Ética e Conduta e demais normativos, demonstrando o início da incorporação do conhecimento da empresa pelo novo empregado e iniciando a conversão de conhecimento explícito em tácito, a internalização é prejudicada pela falta de interações contínuas e socialização entre os empregados.</p> <p>7. Modelo dos 4I's (Crossan, Lane &amp; White, 1999): A variabilidade nas percepções dos empregados sugere que a fase de intuição não está sendo completamente eficaz devido à falta de interação e socialização. A interação é essencial para desenvolver um entendimento compartilhado e incorporar os valores nas estruturas organizacionais.</p>
<b>Desafios (Barreiras)</b>	<p>8. Conversão do Conhecimento Explícito em Tácito: A eficácia da incorporação é comprometida pela dificuldade em converter o conhecimento explícito em tácito, que é pessoal e vinculado às experiências individuais dos empregados.</p> <p>9. Percepções individuais: A variabilidade nas respostas dos empregados indica que a presença de códigos de conduta e políticas formais não necessariamente resulta em uma percepção de cultura de integridade amplamente disseminada.</p>

<b>Práticas aplicáveis</b>	<p>10. Oportunidades de socialização: Criação de oportunidades para interações entre os empregados, como <i>workshops</i> e reuniões de equipe, para facilitar a conversão do conhecimento explícito em tácito.</p> <p>11. Manutenção Contínua da Cultura: A manutenção de uma cultura de integridade requer que os valores sejam constantemente reforçados por meio de treinamentos regulares e exemplos consistentes da liderança.</p> <p>12. Revisões: Sistemas de <i>feedback</i> contínuo e revisões regulares das políticas e procedimentos para garantir que os valores estejam alinhados com a prática diária e o dia a dia dos empregados, especialmente quanto as recompensas e punições aplicadas.</p>
----------------------------	---

Nota. Fonte: o autor

#### 4.1 APLICABILIDADE DO ESTUDO

Os resultados desta pesquisa têm implicações práticas significativas para a área de gestão do conhecimento e para a disseminação da cultura de integridade empresarial. A conversão do conhecimento explícito em tácito, conforme demonstrado, não é apenas uma questão de disseminação de informações, mas envolve a integração profunda desses conhecimentos nas práticas diárias e percepções dos empregados. Isso destaca a necessidade de abordagens mais sofisticadas na comunicação e treinamento em integridade que vão além dos métodos convencionais. Por exemplo, a implementação de programas interativos que promovem a discussão e reflexão pode ajudar na apropriação dos valores éticos de forma mais efetiva.

A pesquisa aporta contribuições significativas para as empresas, oferecendo *insights* sobre como fortalecer a cultura de integridade. Essas descobertas são vitais não apenas no âmbito local, mas têm implicações regionais e nacionais, pois fornecem sugestões adaptáveis para melhorar as práticas de disseminação da cultura de integridade.

A pesquisa proporcionou visibilidade tanto no nível nacional quanto potencialmente no internacional, ao abordar um tema de relevância global, a integridade corporativa. A natureza do estudo, com seu foco em práticas aplicadas, oferece uma base para futuras colaborações, investigando como diferentes culturas empresariais abordam desafios similares.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa proporcionam respostas para os objetivos propostos e respondem à pergunta central da pesquisa. No entanto, alguns desafios práticos e teóricos emergiram durante a análise, refletindo tanto a complexidade do tema quanto a especificidade do contexto das empresas de terceirização.

Quanto ao objetivo geral, a análise da incorporação da cultura de integridade organizacional na prestação de serviços terceirizados foi realizada com profundidade. Os dados coletados revelaram uma complexa interação entre as políticas formais de integridade e a realidade operacional dos empregados terceirizados, que atuam distantes da infraestrutura e do suporte direto de suas empresas de origem.

Quanto aos objetivos específicos, a identificação da cultura de integridade em uma empresa de terceirização foi alcançada, demonstrando que, embora as diretrizes formais estejam em vigor, a prática cotidiana varia significativamente, afetada pela distância física e organizacional dos locais de trabalho. Observou-se que as ferramentas utilizadas para compartilhar a cultura de integridade incluem treinamentos regulares e comunicações digitais, no entanto, a eficácia para o tema é limitada pela falta de interações presenciais contínuas, que são cruciais para reforçar os valores e práticas desejados.

A aplicação do modelo SECI e do modelo apresentado nos 4I's revelou que a conversão de conhecimento explícito em tácito é desafiada pela estrutura de trabalho terceirizado, onde a socialização é dificultada pela configuração dos ambientes de trabalho. Os desafios e práticas foram sintetizados, destacando-se como uma das barreiras mais expressivas a baixa socialização entre os colegas, que se encontram fisicamente distantes entre si e da matriz da empresa, dificultando a integração efetiva da cultura de integridade quando da conversão do conhecimento explícito para tácito.

As práticas aplicáveis para superar esses desafios centram-se no desenvolvimento de uma liderança alinhada que materialize os valores da empresa e na criação de incentivos alinhados com os valores éticos, propondo a adoção de novas formas de interação e socialização entre os empregados, para que essa transmissão seja capaz de alcançar os aspectos intuitivos, inspiracionais, crenças, percepções, valores, emoções e modelos mentais que fundamentam a tomada de decisão dos integrantes.

A pesquisa alcançou diversas conquistas. Foi possível identificar que, embora existam diretrizes formais de integridade, sua aplicação prática varia consideravelmente, especialmente em função da distância física e organizacional dos locais de trabalho. Além disso, a utilização dos modelos SECI e 4I's permitiu analisar como a conversão de conhecimento explícito em tácito é desafiada pela estrutura de trabalho terceirizado. As principais contribuições do estudo incluem a verificação da eficácia limitada dos treinamentos e comunicações digitais na disseminação da cultura de integridade, a identificação das barreiras à socialização eficaz entre os empregados e a proposição de novas formas de interação para reforçar os valores éticos organizacionais. Assim, o estudo contribui tanto para o campo acadêmico, ao validar a relevância dos modelos teóricos aplicados, quanto para o campo empresarial, ao sugerir práticas mais eficazes para a implementação de uma cultura de integridade.

A pesquisa aportou contribuições tanto para o campo acadêmico quanto empresarial. Por meio do estudo, foi possível verificar que apesar da existência de políticas formais de ética e conduta, a simples exposição a estes artefatos não garante a incorporação efetiva dos valores éticos. Isso sublinha uma lacuna significativa entre o conhecimento explícito disponibilizado pela empresa e o conhecimento tácito que realmente orienta o comportamento de seus empregados, salientando a possibilidade de ocorrência de dissonância cognitiva entre a formação teórica e sua não implementação prática.

O impacto e o caráter inovador da produção intelectual deste estudo se revelam na aplicação prática de modelos teóricos, como o modelo SECI e os 4I's, em um cenário real de terceirização. Esta abordagem forneceu percepções relevantes sobre a importância das interações sociais e da liderança na formação e reforço das normas éticas. A inovação reside na capacidade de adaptar e aplicar teorias acadêmicas a práticas empresariais concretas, oferecendo uma nova perspectiva sobre a disseminação de valores éticos em contextos organizacionais complexos e geograficamente dispersos.

No âmbito da inovação intelectual, este estudo manifesta relevância pela aplicação prática de modelos teóricos consolidados, como o modelo SECI e o modelo apresentado nos 4I's em um contexto organizacional real. Esta aplicação não só validou a relevância destes

modelos para a análise da cultura organizacional, mas proporcionou *insights* sobre a eficácia das interações sociais e da liderança na formação e reforço das normas éticas organizacionais.

Em termos de impacto econômico, social e cultural, os resultados da pesquisa destacam a importância crítica de práticas de disseminação de cultura eficazes dentro das organizações. Ao demonstrar que a frequência e a qualidade das interações entre colegas são fatores determinantes na adoção de comportamentos éticos, a pesquisa sugere que investimentos em programas de treinamento que fomentem uma comunicação eficaz e um engajamento significativo podem melhorar a cultura organizacional, potencialmente reduzindo custos associados a comportamentos não éticos. Socialmente, o estudo destaca a importância das interações entre colegas e a liderança alinhada com os valores da empresa, o que pode promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Culturalmente, a pesquisa contribui para a compreensão de como valores éticos podem ser efetivamente incorporados em ambientes de trabalho terceirizados, proporcionando um modelo para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes na disseminação de uma cultura de integridade.

Enquanto os objetivos foram atendidos e a pergunta de pesquisa respondida, o estudo enfrentou limitações por ter focado predominantemente em uma única organização, limitando a compreensão de sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais ou culturais.

Para futuras pesquisas, observa-se relevância em expandir o estudo para incluir múltiplas organizações em variados setores econômicos e culturais, a fim de explorar a universalidade dos achados. Seria relevante investigar profundamente os efeitos das políticas formais *versus* o papel das interações informais na formação da cultura de integridade, utilizando uma abordagem longitudinal que permita observar as mudanças comportamentais dos participantes ao longo do tempo.

Estas sugestões não só aprofundariam a compreensão das dinâmicas de cultura de integridade nas organizações, mas ajudariam a desenvolver métodos mais eficazes de implantação e sustentação de valores éticos em ambientes corporativos, contribuindo significativamente para o campo de gestão do conhecimento e disseminação da cultura de integridade corporativa.



## REFERÊNCIAS

- Almeida, S. L. de, Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25(25), 27–53.  
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>
- Almeida, J. G., & Porto, J. B. (2019). Índice de Clima Ético: Evidências de Validade da Versão Brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1–29.  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190030>
- Atan, R., Alam, M. M., & Said, J. (2017). Practices of corporate integrity and accountability of non-profit organizations in Malaysia. *International Journal of Social Economics*, 44(12), 2271–2286. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2016-0260>
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Barbetta, P. A., Reis, M. M., & Bornia, A. C. (2010). *Estatística para cursos de engenharia e informática* (3rd ed.). Atlas.
- Barbosa, J. P., Oliveira, K. S. da C., & Foresto-Del Col, D. R. (2020). Psicologia Organizacional: Análise dos Valores Organizacionais de uma Academia. *Revista FUNEC Científica - Multidisciplinar - ISSN 2318-5287*, 9(11), 1–12.  
<https://doi.org/10.24980/rfcm.v9i11.4088>
- Lei Nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, (1974).  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6019compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019compilado.htm)
- Decreto Nº 11.129, de 11 de julho de 2022, (2022).  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm)
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Filho, E. F. S., Leite, F. P. A., & Martins, J. A. M. (2019). Ética Empresarial Como Base De Sustentação Do Programa De Compliance: Uma Breve Análise Sobre a Ética, a

- Integridade E O Compliance. *Relações Internacionais No Mundo Atual*, 2014, 99–125.
- Filho, R. P., Lago Junior, A., & Braga, P. S. (2016). Boa-fé Objetiva e Assédio Moral. Noções Conceituais sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego. In *Direito UNIFACS – Debate Virtual*.
- Guerrero-Dib, J. G., Portales, L., & Heredia-Escorza, Y. (2020). Impact of academic integrity on workplace ethical behaviour. *International Journal for Educational Integrity*, 16(1). <https://doi.org/10.1007/s40979-020-0051-3>
- Hakim, C. (2000). *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*. Routledge.
- Jakomulsky, E. (2016). Fatores que contribuem para a dificuldade de comunicação entre a matriz e as unidades operacionais no segmento de terceirização do serviço de alimentação. *Revista Foco*, 9(1), 70. [https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2016.v9i1.244](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2016.v9i1.244)
- Joia, L. A., & Costa, M. de F. C. da. (2007). Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo a distância via web. *Revista de Administração Pública*, 41(4), 607–637. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122007000400002>
- Lei Nº 8.772, de 05 de dezembro de 2019, (2019). <https://leismunicipais.com.br/a2/sc/j/joinville/lei-ordinaria/2019/878/8772/lei-ordinaria-n-8772-2019-dispoe-sobre-a-instituicao-do-programa-de-integridade-nas-pessoas-juridicas-que-contratarem-com-a-administracao-publica-municipal?q=8772>
- Kaptein, M., & Avelino, S. (2005). Measuring corporate integrity: A survey-based approach. In *Corporate Governance* (Vol. 5, Issue 1, pp. 45–54). <https://doi.org/10.1108/14720700510583467>
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50(1), 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.001>
- Knoerr, F. G., Soraia, P. M., & Baldissera, L. (2019). Ética Empresarial , Compliance E Terceirização Trabalhista: Possibilidade Ou Utopia? *Revista DIREITO UFMS, Campo Grande*, 5(1), 189–207. <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/7738>
- Martins, U. (2020). Interdisciplinaridade : uma análise dessa perspectiva inter-relacional no âmbito das Políticas Públicas. *Revista Espaço Acadêmico*, 20(222). <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/50104>
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating*

*diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods.* SAGE Publications.

Oliveira, Alessandro Silva Souza; Takahashi, A. R. W. (2011). *Processo de aprendizagem organizacional em eventos raros: uma análise sob a perspectiva integradora.*

Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Cultura Organizacional e Liderança.*

Solesbury, W. (2001). *Evidence based policy: Whence it came and where it's going.*

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento.*

Tanner, C., Gangl, K., & Witt, N. (2019). The German Ethical Culture Scale (GECS): Development and first construct testing. *Frontiers in Psychology, 10*(JULY).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01667>

Teixeira, E. T., Caminha Bezerra, T. O., & Almeida, G. D. O. (2017). O Código De Ética E Seus Reflexos Nas Pequenas Empresas E Na Sociedade Brasileira. *Revista Foco, 10*(1), 134.  
[https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2017.v10i1.320](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i1.320)

Thagard, P. (1992). *Conceptual revolutions.* Princeton University Press.

Tonon, D. H. de P., Rosini, A. M., Palmisano, A., & Rangel, R. R. (2019). Implementação de Programa Interno de Integridade via Metodologia Soft Design Science. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade, 9*(3), 21–35.

Wei, Y. S., O'Neill, H., & Zhou, N. (2019). How Does Perceived Integrity in Leadership Matter to Firms in a Transitional Economy? *Journal of Business Ethics, 167*(4), 623–641.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A CARTA CONVITE

Prezado(a) colaborador(a),

Recebemos um projeto de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), um mestrado de forma associativa entre a UNIVILLE, a UNIPLAC, a UNC e a UNESC. A pesquisa busca analisar os desafios e identificar as melhores práticas para a incorporação da cultura de integridade organizacional na prestação de serviços terceirizados,

Os pesquisadores solicitaram nosso apoio para divulgar o convite para participação na pesquisa aos colaboradores, que, caso tenham interesse em participar, responderão a um questionário online.

Neste sentido, como colaborador(a) da empresa, você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente. A pesquisa é anônima. Fique a vontade para aceitar ou declinar do convite. A empresa não receberá as suas respostas individuais e também não compartilhará os seus dados pessoais com os pesquisadores.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será apresentado para você previamente a realização da pesquisa e, caso, concorde em participar, será considerado anuência quando responder ao questionário da pesquisa.

Toda a comunicação do questionário será feita diretamente com a instituição pesquisadora, não sendo monitorada pela empresa. Neste sentido, tenha clareza de que ao participar você estará em contato com os responsáveis pela pesquisa e não com a empresa.

Caso tenha interesse em participar, acesse a pesquisa através do link.

## APÊNDICE B TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada "A Incorporação da Cultura de Integridade Organizacional na Prestação de Serviços Terceirizados", coordenada pelo pesquisador João Jorge Massaneiro. O objetivo deste estudo é analisar os desafios e identificar as melhores práticas para a incorporação da cultura de integridade organizacional na prestação de serviços terceirizados.

Como participante desta pesquisa, você deverá responder um questionário on-line com 26 perguntas fechadas. A sua participação nesta pesquisa acontecerá entre setembro e outubro de 2023. É importante ressaltar que esse preenchimento é completamente anônimo, sua identidade não será revelada.

Com a sua participação nesta pesquisa, você estará exposto a riscos mínimos com origem psicológica ou emocional, que podem estar relacionados ao constrangimento de responder alguma questão. Caso isso ocorra, você poderá desistir de participar da pesquisa, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo. Por ocorrer em formato online, conforme o local em que você esteja participando da pesquisa poderá estar exposto a riscos relacionados a quebra da confidencialidade das respostas e do anonimato. Para mitigar esse risco recomenda-se que o questionário seja preenchido em local reservado e sem a presença de terceiros.

Esta pesquisa trará benefícios para a melhoria dos processos empresariais de gestão do conhecimento, permitindo o fortalecimento de boas práticas para incorporação da integridade corporativa nas empresas e organizações.

Ademais os benefícios também serão percebidos na comunidade científica à medida que fornecerá conteúdo para mais discussões e continuidade de pesquisas na área da gestão do conhecimento e incorporação da cultura de integridade.

Sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer questões que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como, terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes, durante e após a pesquisa. É importante saber que não há despesas pessoais para você em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação, pois esta é voluntária após concordância deste termo. Também poderá solicitar indenização por quaisquer danos causados a você, participante, no decorrer da pesquisa e após a coleta dos dados. Guarde este TCLE assinado por, no mínimo, cinco anos. Os dados coletados ficarão sob posse e guarda do pesquisador por cinco anos, e após este período serão permanentemente deletados dos arquivos digitais e incinerados, em se tratando de arquivos físicos.

Você terá garantia de acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas por meio do e-mail informado neste documento. O pesquisador responsável por esta investigação é o Sr. João Jorge Massaneiro, mestrando no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato com o mesmo pelo e-mail [jmassaneiro@uniplaclages.edu.br](mailto:jmassaneiro@uniplaclages.edu.br).

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Univille, no endereço Rua Paulo Malschitzki, 10, Bairro Zona Industrial, Campus Universitário, Bloco B, sala 119, CEP 89.219-710 - Joinville/SC, telefone (47) 3461-9235, em horário comercial, de segunda a sexta, ou pelo e-mail [comitetica@univille.br](mailto:comitetica@univille.br).

As informações neste termo são importantes e incluem o contato com o pesquisador responsável pela pesquisa. Orienta-se que você salve um print de tela e/ou imprima este documento.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, o aceite em participar da pesquisa se fará mediante o assinalamento do ícone com a informação “Sou maior de 18 anos, li o TCLE e concordo em participar da pesquisa intitulada “A Incorporação da Cultura de Integridade Organizacional na Prestação de Serviços Terceirizados””.

Ao prosseguir você dará início à sua participação na pesquisa e começará a responder ao questionário. Caso não aceite participar ou seja menor de 18 anos bastará fechar o presente formulário para não participar.

#### Manifestação de consentimento

- Sou maior de 18 anos, li o TCLE e concordo em participar da pesquisa intitulada “A Incorporação da Cultura de Integridade Organizacional na Prestação de Serviços Terceirizados”

## APÊNDICE C QUESTIONÁRIO

### Questionamentos iniciais

*Nesta parte, vamos fazer algumas perguntas para entender melhor sobre você e sobre o seu trabalho na empresa. Essas informações são importantes para que possamos entender melhor como a cultura de integridade se aplica em diferentes contextos dentro da empresa.*

*Por exemplo, pode ser que a experiência de alguém que trabalha diretamente na empresa seja diferente da de alguém que trabalha nos postos de trabalho dos clientes. Também queremos saber sobre a sua escolaridade, tempo de serviço na empresa, entre outros, para entender se esses fatores podem influenciar a percepção da cultura de integridade.*

*É importante lembrar que suas respostas são confidenciais e serão usadas apenas para fins desta pesquisa.*

### **a) A empresa possui empregados que atuam fisicamente dentro da própria empresa e empregados que atuam em atividades dentro de postos de trabalho nos clientes. Em qual local você executa os seus serviços?**

Realizo o meu serviço unicamente dentro de postos de trabalho em clientes da empresa, em posto fixo sem ser movimentado(a); Realizo o meu serviço unicamente dentro de postos de trabalho em clientes da empresa, sendo movimentado(a) para outros clientes ao menos uma vez por mês; Realizo o meu serviço unicamente dentro da própria empresa e não atuo em clientes (o meu local de trabalho é a Unidade Operacional, o Escritório Administrativo ou o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da empresa); Não quero responder;

### **b) Qual a sua escolaridade?**

Ensino fundamental incompleto; Ensino fundamental completo; Ensino médio incompleto; Ensino médio completo; Ensino técnico completo; Licenciatura/Bacharelado completo; Pós-Graduação completa; Não quero responder;

### **c) Qual a sua idade?**

18 a 24 anos; 25 a 34 anos; 35 a 44 anos; 45 a 54 anos; Mais de 54; Não quero responder;

### **d) Com qual gênero você se identifica?**

*Ao lado de cada opção de resposta existe um número. Estes significam:*

*(1) Que se identifica com o sexo que lhe foi designado ao nascer*

*(2) Possui outra identidade de gênero, diferente da que lhe foi designada ao nascer*

*(3) Não definem sua identidade dentro do sistema binário homem mulher*

Mulher cisgênera (1); Homem cisgênero (1); Mulher transexual/transgênera (2); Homem transexual/transgênero (2); Não binário (3); Outro; Não quero responder;

**e) Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

Menos de 03 meses; 03 meses a 11 meses; 01 ano a 02 anos; 03 anos a 04 anos; 05 anos a 06 anos; Mais de 06 anos; Não quero responder;

**f) Com quantas pessoas da empresa você costuma ter contato diariamente?**

*Para esta pergunta, considere apenas os seus colegas. Não considere empregados dos clientes ou fornecedores. Reflita sobre colegas do mesmo local ou de outros postos/unidades que você venha a ter contato, assim como seus superiores. Exemplos de contato:*

- *Você costuma executar atividades em conjunto;*
- *Você conversa ou tem falas de cordialidade;*
- *Você busca este colega para esclarecer dúvidas existentes ou este lhe procura;*
- *Você observa trabalhando no mesmo local;*
- *Você envia ou recebe mensagens eletrônicas e telefonemas desses colegas.*

Não realizo contato com outras pessoas durante a minha atividade diária; Apenas 01 pessoa; 02 a 03 pessoas; 04 a 06 pessoas; 07 a 10 pessoas; 11 a 20 pessoas; 21 a 40 pessoas; Mais de 40 pessoas; Não quero responder;

**g) Com qual frequência você recebe comunicados e orientações por parte da empresa?**

*Considere qualquer formato de comunicado ou orientação recebida, como por exemplo: documentos informativos, mensagens eletrônicas, notificações via aplicativo da empresa, ligações, e-mails, alinhamentos com a sua liderança, treinamentos presenciais, treinamentos virtuais.*

Diariamente; Semanalmente; Quinzenalmente; Mensalmente; A cada 02 meses; A cada 03 meses; A cada 06 meses; Anualmente; Nunca recebi; Não quero responder;

**h) A empresa tem algumas regras sobre como devemos nos comportar no trabalho para termos um comportamento ético. Isso pode ser encontrado em um livro de regras chamado "Código de Ética e Conduta".**

**Além disso, às vezes a empresa nos informa sobre isso através de mensagens que recebemos, treinamentos que fazemos ou reuniões que participamos. Você já viu ou ouviu falar dessas coisas em algum desses lugares?**

Sim; Não; Não quero responder;

**Índice de Clima Ético**

*Nesta sessão você vai ler algumas afirmações e responder se você concorda ou discorda delas. Para cada afirmação, você escolherá uma resposta de 1 a 5. Cada número significa o seguinte:*

*Discordo totalmente - Isso significa que você não concorda nada com a afirmação.*

*Discordo parcialmente - Isso significa que você não concorda muito com a afirmação.*

*Nem concordo, nem discordo - Isso significa que você não tem uma opinião formada sobre a afirmação. Você pode estar "em cima do muro" ou simplesmente não tem certeza.*

*Concordo parcialmente - Isso significa que você concorda com a afirmação, mas não totalmente.*

*Concordo totalmente - Isso significa que você concorda muito com a afirmação.*



*Lembre-se, não há resposta certa ou errada. Só queremos saber o que você pensa. E suas respostas serão mantidas em sigilo, o que significa que ninguém saberá o que você respondeu. Isso é muito importante para que você se sinta à vontade para ser sincero.*

**1. Os empregados são sensíveis a problemas éticos.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas de trabalho percebem quando algo está certo ou errado. Por exemplo, se alguém pega o material de outro sem pedir, isso é um problema ético. Ser sensível a isso significa que você nota que isso está errado.*

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**2. Os empregados reconhecem um dilema moral imediatamente.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas conseguem identificar rapidamente quando estão diante de uma situação em que precisam escolher entre o certo e o errado.*

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**3. Os empregados não dão muita atenção a questões éticas.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas de trabalho não ligam muito para o que é certo ou errado.*

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**4. Os empregados se empenham para obter poder e controle mesmo que isso signifique comprometer valores éticos**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas farão de tudo para ter mais poder e controle, mesmo que isso signifique fazer algo errado.*

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**5. Os empregados estarão dispostos a contar uma mentira se isso significar seu progresso na empresa.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas mentiriam se isso os ajudasse a avançar na empresa.*

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**6. No intuito de controlar recursos escassos, os empregados estão dispostos a comprometer parcialmente seus valores éticos.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas fariam algo errado para ter mais recursos, se estão dispostos a deixar de lado um pouco do que acreditam ser certo para poder ter mais controle sobre coisas que são raras ou difíceis de conseguir. Exemplo: imagine que exista apenas um armário para cada cinco pessoas. Isso faz com que o armário seja um recurso raro ou difícil de conseguir e que seus colegas tomariam decisões consideradas injustas para poder se apossar ou tirar vantagem do armário.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**7. Os empregados trabalham principalmente para seu próprio interesse.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas só pensam em si mesmos quando estão trabalhando.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**8. A preocupação maior dos empregados é o benefício pessoal.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas se preocupam mais com o que é bom para eles do que com o que é bom para o grupo como um todo.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**9. Os empregados estão muito preocupados com o que é melhor para eles individualmente.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas só pensam no que é melhor para eles mesmos.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**10. Os empregados normalmente não se incomodam muito com problemas de outros colegas.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas de trabalho não se importam muito com os problemas dos outros.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**11. Os empregados se sentem mal por alguém que é passado para trás.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas se sentem mal quando veem alguém sendo tratado injustamente.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**12. Na maioria das vezes, quando os empregados veem alguém ser tratado injustamente, eles sentem pena dessa pessoa.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas sentem pena de alguém que está sendo tratado injustamente.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**13. Os empregados têm um forte senso de responsabilidade pela sociedade e humanidade.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas se sentem responsáveis por fazer o que é bom para as pessoas e para a sociedade.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**14. Os empregados se preocupam ativamente com os interesses dos colegas.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que seus colegas se importam e levam em consideração as necessidades e desejos uns dos outros.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**15. O melhor para todos da unidade é a principal preocupação.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas de trabalho estão preocupados com o que é melhor para toda a equipe.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**16. Quando necessário, os empregados se encarregam e fazem o que é moralmente correto.**

*Esta pergunta está perguntando se você acha que seus colegas, quando necessário, assumem a responsabilidade de fazer o que é certo.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**17. Não importa o quanto os empregados sejam provocados, eles sempre se responsabilizam pelo que tem de ser feito.**

*Esta pergunta está perguntando se você acredita que, mesmo que enfrentem dificuldades ou situações complicadas, seus colegas de trabalho assumem a responsabilidade de fazer o que precisa ser feito, sem deixar as coisas pela metade. Pense como se alguém estivesse tentando tirar seu colega do sério, mesmo assim, ele se mantém focado e faz o trabalho que precisa fazer.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente;  
(5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

**18. Geralmente, os empregados sentem-se no controle das consequências ao tomarem decisões que dizem respeito a questões éticas.**

*Esta pergunta está perguntando se você percebe que seus colegas de trabalho se sentem capazes de lidar com as consequências de suas ações, especialmente quando precisam tomar decisões importantes que envolvem certo e errado. Se quando seus colegas fazem uma escolha sobre algo importante, eles estão prontos para aceitar o que pode acontecer depois, seja bom ou ruim.*

- (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente;  
(5) Concordo totalmente; ( ) Não quero responder;

## ANEXOS

### ANEXO A PARECER DE APROVAÇÃO DO PROJETO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A INCORPORAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

**Pesquisador:** JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 70711423.0.0000.5366

**Instituição Proponente:** FUNDACAO EDUCACIONAL DA REGIAO DE JOINVILLE - UNIVILLE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.280.910

##### Apresentação do Projeto:

De acordo com o parecer consubstanciado número 6.200.6, liberado em 25/07/2023.

##### Objetivo da Pesquisa:

De acordo com o parecer consubstanciado número 6.200.6, liberado em 25/07/2023. Os objetivos específicos da pesquisa foram informados, pelo pesquisador, em carta de respostas.

##### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o parecer consubstanciado número 6.200.6, liberado em 25/07/2023. Os riscos da pesquisa foram mencionados pelo pesquisador e informados também no TCLE.

##### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De acordo com o parecer consubstanciado número 6.200.6, liberado em 25/07/2023. Sobre a posse e guarda dos materiais de pesquisa, físicos e digitais, o pesquisador informou que é de sua responsabilidade e se compromete para este fim. O link de coleta de dados foi reenviado com a não obrigatoriedade de respostas por parte do participante, respeitando assim o direito do respondente.

##### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

De acordo com o parecer consubstanciado número 6.200.6, liberado em 25/07/2023. A carta de anuência foi devidamente enviada assinada e datada, estando de acordo para a execução da pesquisa. O cronograma de coleta de dados e análise dos dados foi enviado, mantendo a coleta

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.280.910

para após a aprovação do projeto por este CEP. Por fim, o TCLE foi reajustado no link de coleta dos dados, estando, portanto, de acordo. A pesquisa pode ser executada.

**Recomendações:**

Ao finalizar a pesquisa, o (a) pesquisador (a) responsável deve enviar ao Comitê de Ética, por meio do sistema Plataforma Brasil, o Relatório Final (modelo de documento na página do CEP no sítio da Univille Universidade).

Segundo a Resolução 466/12, no item

XI- DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

XI.2 - Cabe ao pesquisador:

d) Elaborar e apresentar o relatório final;

Modelo de relatório para download na página do CEP no sítio da Univille Universidade.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto "A INCORPORAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS", sob CAAE "70711423.0.0000.5366" teve suas pendências esclarecidas pelo (a) pesquisador(a) "JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA", de acordo com a Resolução CNS 466/12 e complementares, portanto, encontra-se APROVADO.

Informamos que após leitura deste parecer, é imprescindível a leitura do item "O Parecer do CEP" na página do Comitê no sítio da Univille, pois os procedimentos seguintes, no que se refere ao enquadramento do protocolo, estão disponíveis na página. Segue o link de acesso [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/institucional/proreitorias/prppg/setores/coordenacao\\_pesquisa/comite\\_etica\\_pesquisa/status-parecer/645062](https://www.univille.edu.br/pt_br/institucional/proreitorias/prppg/setores/coordenacao_pesquisa/comite_etica_pesquisa/status-parecer/645062).

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville - Univille, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.280.910

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2164108.pdf	18/08/2023 07:44:40		Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Carta_resposta_ao_CEP_assinado.pdf	18/08/2023 07:43:45	JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA	Aceito
Outros	CartadeAnuencia.pdf	18/08/2023 07:43:20	JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEQuestionario.pdf	18/08/2023 07:40:51	JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhadoRev04.pdf	18/08/2023 07:38:38	JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_assinado.pdf	21/06/2023 23:39:51	JOAO JORGE MASSANEIRO DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOINVILLE, 04 de Setembro de 2023

---

**Assinado por:**  
**Marcia Luciane Lange Silveira**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br