

## Um Estudo Exploratório do Desvio de Conduta dos Empregados no Setor Industrial

**Autoria:** Marta Maria Nogueira Assad

**Resumo:** O presente artigo aborda alguns dos comportamentos manifestados pelos empregados de indústrias localizadas no Médio Vale do Paraíba, estado de São Paulo, que podem ser caracterizados como desvio de conduta na organização, por estarem em desacordo com os códigos internos, implícitos ou explícitos, e que resultam em perdas para as empresas. O artigo identifica os fatores mais significativos e determinantes do desvio de conduta. É um estudo empírico, exploratório, que se vale das técnicas do questionário aplicado a uma amostra de conveniência de 1450 trabalhadores, dos quais 936 retornaram questionários válidos. O modelo estatístico utilizado para determinação da incidência de desvio de conduta, submetido à validação, foi considerado útil para a previsão do desvio. Dentre os resultados obtidos, destacam-se a observação da incidência do desvio de conduta, com um percentual de 63,9% de ocorrência; a identificação dos fatores determinantes – o fator clima ético e organizacional, o fator subjetivo e o fator econômico; e a revelação de um ciclo que representa a dinâmica que rege o desvio de conduta e seus determinantes.

### Introdução

Motivação e ética são questões da maior importância para o sucesso das organizações. O medo, a falta de reconhecimento e um clima de desunião entre os membros de uma empresa são, com frequência, fatores que levam a deslizamentos morais e profissionais. Nem códigos de conduta, nem políticas, têm tanta influência sobre as pessoas quanto a cultura ética e o exemplo de integridade. Conflitos éticos acontecem quando "um indivíduo percebe que seus deveres e responsabilidades para um grupo são incompatíveis com suas responsabilidades para algum outro grupo, inclusive o seu próprio" (HUNT, 1984, p. 310). Os conflitos podem se apresentar sob duas formas: conflito interno ao indivíduo, que resulta de sua hierarquia de valores, e conflito entre valores individuais e valores organizacionais (LIEDTKA, 1989). A base ética desse relacionamento pode definir o sucesso do negócio da organização. O cerne da questão é a integração entre as expectativas dos dois pólos da relação. O empregado parece perceber que os interesses da empresa sempre acabam por prevalecer sobre os seus próprios, o que lhe atribui o direito a ser desleal. A organização, por sua vez, tem expectativas em relação a seus integrantes e exige de seus representantes, diretores e gerentes, o cumprimento dos objetivos e metas definidos.

Não se pode ignorar a difusão do comportamento moralmente questionável nas organizações de hoje. Robinson e Greenberg (1998) expõem uma estatística preocupante no ambiente das empresas. Estes autores relatam que 75% dos empregados já furtaram de seus empregadores pelo menos uma vez, entre um terço e três quartos de todos os empregados já se envolveram em algum tipo de delito, vandalismo ou sabotagem em seus locais de trabalho, mais de 40% das mulheres já foram assediadas sexualmente no trabalho, quase 25% dos empregados admitem terem conhecimento do uso de drogas ilícitas por parte de seus colegas de trabalho e cerca de 7% dos empregados já foram ameaçados de violência física enquanto trabalhavam. Os impactos financeiros decorrentes destes comportamentos são enormes. Robinson e Greenberg estimam que os custos anuais para as organizações atinjam mais de quatro bilhões de dólares em decorrência da violência no trabalho; cerca de duzentos bilhões de dólares devido ao furto dos empregados; e mais de quatrocentos bilhões de dólares por vários tipos de comportamento fraudulento. Estes dados referem-se a pesquisas realizadas em empresas norte-americanas. O presente artigo ganha importância na medida em que propõe a determinação dos fatores que influenciam a ocorrência do desvio de conduta. O trabalho oferece uma análise da problemática dos desvios de conduta na organização, a partir da conscientização da ocorrência dos desvios, da identificação dos fatores que contribuem para que eles surjam, e quais são os fatores mais significativos. Estuda, dentro do universo de

relacionamento empregado-empresa, alguns dos comportamentos que podem ser caracterizados como desvios de conduta do empregado, enquanto em desacordo com os códigos internos, implícitos ou explícitos, e que resultam em perdas de resultado para a empresa.

### Referencial Teórico

No final do século XIX, tomou forma, principalmente nos países europeus, uma proposta de sistematização de um novo corpo de conhecimentos científicos que se dedicou ao estudo das questões morais (DURKHEIM, 2003). Pertencente inicialmente ao âmbito da sociologia, a ética assumiu, a partir desse momento, a posição de ciência. A ética, de acordo com esta linha de pensamento, é a ciência, ou disciplina do conhecimento, que estuda e sistematiza as questões morais, procura entender a sua natureza e fundamento, e questiona os seus juízos e aplicações. Para Durkheim, o objeto da ética, acima de tudo, são os princípios gerais dos quais os fatos morais são apenas aplicações particulares. Numa primeira abordagem da questão de se saber o que é ética, quais as diferenças e como se relacionam ética e moral, é importante considerarem-se as etimologias dos termos “ética” e “moral”. O termo grego *ethiké* apresenta uma dupla etimologia, já notada por Aristóteles, o qual o relaciona com *éthos*, escrito com a vogal longa eta (η), que tem o sentido de **caráter**, e com *êthos*, escrito com a vogal breve epsilon (ε), que tem o sentido de hábito ou costume. A partir destes dois conceitos é possível inferir o duplo sentido que a ética apresenta (SANTOS, 2005).

Aristóteles começa a *Ética a Nicômaco* definindo que o objeto de um ato ético é o bem, quando escreve: Admite-se geralmente que toda arte e toda investigação, assim como toda ação e toda escolha, têm em mira um bem qualquer; e por isso foi dito que o bem - qualidade atribuída a ações e obras humanas que lhes confere um caráter moral - é aquilo a que todas as coisas tendem. Aristóteles (1979) situou a ética como atividade do ser, em um plano determinado, intermediário entre a atividade prática, destinada à produção de objetos, bens, ou até da arte, e a atividade teórica, conforme sua definição, o campo do estudo da física, das matemáticas e da metafísica. Por um lado, enquanto ciência dos costumes, ela apresenta uma vertente que se pode chamar social, a qual institucionaliza um determinado tipo de costumes, cujas normas são interiorizadas por socialização, e coletivamente aceitas numa dada sociedade. Por esta razão, Kant (1906) chama à ética “metafísica dos costumes” (*Metaphysik der Sitten*). O conceito de “metafísica” significa, aqui, que os costumes humanos não são algo com origem na natureza (*physis*).

No entanto, a ética apresenta outra vertente, psicológica, que se relaciona com a consciência moral de cada indivíduo, ou seja, o modo como o indivíduo responde à normatividade social, modo esse que se amolda e se sedimenta sob a forma, relativamente estável, de um caráter (KOHLBERG, 1996). Desta forma, o *éthos* constitui uma atitude ética de base, que antecede os efeitos da normatividade social (*êthos*). Este duplo objeto da ética, os “costumes” e o “caráter”, continua presente na investigação ética atual. Por um lado, encontram-se as investigações que se ocupam, sobretudo, da ética social, isto é, das relações dos indivíduos na sociedade vistas do ponto de vista ético. Por outro, as investigações que contribuem para as teorias *psicológicas* da ética, ou seja, relativas à aquisição e desenvolvimento da consciência ética no indivíduo.

Este artigo considerou a ética como ações do comportamento humano pautadas na consciência moral. Não se trata de um elemento extrínseco que se incorpora ao comportamento humano, mas sim uma conduta deliberada, com base na razão. Quando o homem determina-se a si mesmo, guiado por seu espírito interior, a agir bem, está atualizando seu *éthos*. Assim, a ética é a ciência do *éthos*, da conduta humana ordenada. Ela ajuda o homem a refletir sobre o seu próprio atuar e determinar quais são os modos de agir que aperfeiçoam a personalidade humana

e a convivência social. Considerou-se fundamental a teoria de Kohlberg (1964), o qual defende que os julgamentos e normas morais devem ser entendidos como construções universais dos agentes humanos que regulam as suas interações sociais, em vez de reflexões passivas de qualquer fato externo ou de emoções internas. Os níveis de desenvolvimento dessa perspectiva sócio-moral possibilitam uma organização geral do julgamento moral e servem para informar e unir outros conceitos morais mais específicos, como a natureza do moralmente certo ou bom, reciprocidade moral, regras, direitos, obrigações ou deveres, equidade, conseqüências do bem-estar e valores morais, como a obediência à autoridade, a preservação da vida, a manutenção de contratos e de relações afetivas (COLBY & KOHLBERG, 1984).

Kohlberg (1964) organizou uma série de seis estágios e três níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional), dois estágios em cada nível, do desenvolvimento e articulação do julgamento moral, que se estende da infância à vida adulta. Os estágios de julgamento moral, propostos por Kohlberg, são os seguintes:

- 1º estágio: orientação para a punição e obediência – caracteriza-se pela moralidade do ato definida em termos de conseqüências físicas para o agente. Se a ação é punida, está moralmente errada; se não for punida, está correta.

- 2º estágio: hedonismo instrumental relativista - a ação moralmente correta é definida em termos de prazer ou da satisfação das necessidades da pessoa. Este estágio é caracterizado pelo egoísmo, pela moral relativa e o ato moral é um instrumento de satisfação pessoal.

- 3º estágio: moralidade do bom garoto, de aprovação social e de relações interpessoais – o comportamento moralmente correto é aquele que leva à aprovação dos outros. Neste estágio surge a concepção da equidade. Lourenço (1992) comenta que neste estágio há uma orientação para a moralidade interpessoal, isto é, uma tendência para se agir de modo a ser bem visto aos olhos dos outros ou a merecer o seu respeito, estima e consideração.

- 4º estágio: orientação para a lei e a ordem: existe o respeito pela autoridade, regras fixas e pela manutenção da ordem social. A justiça tem a ver com a ordem social estabelecida (indivíduo e sistema), e não é uma questão de escolha pessoal moral.

- 5º estágio: orientação para o contrato social – o indivíduo admite que as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados pelos canais legais e contratos democráticos.

- 6º estágio: princípios universais da consciência - o indivíduo reconhece os princípios morais universais da consciência individual e age de acordo com eles. Estas obrigações morais envolvem o princípio de justiça, princípio da capacidade de se colocar no lugar do outro e o princípio do respeito pela personalidade.

Uma análise dos estágios de Kohlberg remete aos princípios aristotélicos. Como toda atitude ética inclui a necessidade de escolher deliberadamente entre vários atos possíveis (ARISTÓTELES, 1979), esta escolha deve basear-se, por sua vez, em uma preferência. Escolhe-se tomar tal atitude porque ela se apresenta como mais digna, mais elevada moralmente, ou mais valiosa.

### **Clima ético e organizacional**

Schneider e Rentsch (1988) definiram o clima da organização como um construto multifacetado que reflete as funções organizacionais chaves, ou objetivos, tais como clima de segurança e clima de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, pode-se afirmar que as organizações também têm climas éticos que refletem as percepções comuns e crenças relativas às expectativas organizacionais de conduta aceitável (VICTOR; CULLEN, 1988). Climas são considerados atributos organizacionais mais perceptíveis e mensuráveis do que culturas. Um clima específico, clima de trabalho, por exemplo, está intimamente relacionado às interações gerente-empregado, desempenho e eficácia, e, portanto, tem uma visibilidade mais imediata. Em concordância com o argumento de que existem múltiplos climas nas

organizações (JOYCE; SLOCUM, 1984; SCHNEIDER, 1975; SCHNEIDER; RENTSCH, 1988), pode-se assumir que assim como há clima para liderança, clima para o poder, clima para realizações, clima para motivação, clima para criatividade (RENWICK, 1975), clima para novos empregados (SCHNEIDER; BARTLETT, 1970), também existe um clima para má conduta organizacional (*Organizational Misbehavior* – OMB). Na literatura de pesquisa, o conceito mais próximo para clima organizacional relacionado a OMB é clima ético. Victor e Cullen (1988) conceituaram climas éticos como as percepções nas organizações que afetam as decisões que comportam conteúdos éticos. Vardi (2001), com base em pesquisas realizadas em empresas, suspeita que o locus dominante da ética é externo e local. Explicitamente, a ênfase se dá na adesão às regras formais e regulamentações. Este autor acrescenta que, apesar do fato de Victor e Cullen (1988) falharem em manter a argumentação de que sub-unidades na organização podem ter diferentes climas éticos, haverá diferenças internas em climas éticos entre unidades da companhia. Esta hipótese se baseia no argumento de que, assim que as organizações tendem a desenvolver diferentes sub-culturas e sub-climas (TRICE; BEYER, 1984), podem também gerar diferentes climas éticos. Como exemplo, pode-se assumir que em unidades produtivas, devido à ênfase em produtividade e volume, a ética diferirá daquela do marketing e vendas, onde o foco está na qualidade e serviços ao cliente.

Para fins deste artigo, clima da organização e clima ético são considerados facetas da cultura da organização. Por essa razão, será utilizado conjuntamente, na forma de “clima ético e organizacional”. Vardi e Wiener (1996) e Treviño (1986) sugeriram, em suas estruturas teóricas, que a cultura organizacional exerce um papel crucial na formação de disposições, intenções, e/ou decisões, que levam à má conduta organizacional. Conforme visto, as variáveis de clima ético representam a percepção dos empregados a respeito dos procedimentos e processos de trabalho, em organizações que têm conteúdo ético. A variável clima ético reflete as percepções gerais compartilhadas pelos membros, percepções que ajudam a entender fazer sentido do ambiente organizacional. A qualidade de uma organização dependerá fundamentalmente dos valores que os seus líderes conseguem propagar por todos os níveis, do clima ético estabelecido. Como a qualidade não é atingida somente com técnicas, mas com pessoas, investir na promoção da qualidade de decisão, no "fazer" (técnica) e no "agir" (qualidades pessoais), fortalece e consolida a vida da empresa.

### **Desvio de conduta nas organizações**

De acordo com Turner (1999), desvio é o comportamento que viola normas bastante arraigadas na sociedade. Na medida em que as sociedades se tornam maiores, mais complexas e diversificadas, aumenta a frequência com que ocorrem os desvios, pois, tanto as forças formais quanto as informais de controle social, tornam-se inadequadas. Giddens (2001) afirma que a noção de comportamento desviante pode variar conforme a época e o lugar. O comportamento “normal”, em um cenário cultural, pode ser rotulado de “desviante” em outro.

A má conduta organizacional, *organizational misbehavior*, é definida como atos intencionais que violam as regras formais do núcleo organizacional (VARDI; WIENER, 1996). Ackroyd e Thompson (1998), Vardi e Wiener (1992), Greenberg (1997), e Robinson e Bennett (1995) relatam que diversas formas de má conduta organizacional estão difundidas e onerosos problemas são enfrentados pelas organizações em decorrência dessas condutas. Vardi (2001) encontrou uma relação negativa significativa entre clima organizacional e má conduta na organização. Para ele, as atividades de má conduta, informadas por gerentes e empregados, foram negativamente relacionadas com as dimensões de Climas Éticos, conforme definido por Victor e Cullen (1988). Não surpreendentemente, há um interesse crescente entre cientistas organizacionais e profissionais nos padrões e fatores motivacionais que afetam tais comportamentos, e também nas suas conseqüências para as organizações e seus membros (GIACALONE; GREENBERG, 1997).



Vardi e Wiener (1996) propuseram dois tipos principais de antecedentes de mau comportamento no trabalho. São os fatores individuais, como insatisfação, personalidade e desenvolvimento moral, e fatores organizacionais, entre eles os objetivos, o clima organizacional e os sistemas de controle. Esses autores, e outros como Boye e Jones (1997), Kunda (1992) e Treviño (1986), acreditam que o comportamento individual é fortemente influenciado pelo sistema de valores da organização, que está no cerne de sua cultura e clima. Além de Vardi e Wiener (1996), outros autores definiram o fenômeno da má conduta organizacional como:

- a) “comportamentos desviantes no trabalho” (Goldman, 1992 apud VARDI, 2001; ROBINSON; BENNETT, 1995; ROBINSON; GREENBERG, 1998);
- b) “práticas não convencionais no trabalho” (ANALOU; KAKABADSE, 1992);
- c) “comportamento não conforme” (PUFFER, 1987); ou
- d) “comportamento anti-social”, em geral (GIACALONE; GREENBERG, 1997).

Vardi (2001) usa o termo “má conduta organizacional” para englobar uma grande variedade de tipos de má conduta relacionada com o trabalho, praticadas por membros das organizações. Para Griffin et al. (1998); Hollinger e Clark (1983); Robinson e Greenberg (1998); Treviño (1986); Vardi e Wiener (1992), a má conduta organizacional é, teoricamente, um produto da interação entre fatores no nível individual e fatores no nível organizacional. Vardi e Wiener (1996) propuseram uma estrutura motivacional para a má conduta organizacional, a qual descreve os antecedentes individuais e organizacionais da intenção para a má conduta. No nível individual esses autores incluem: personalidade, congruência de valores pessoa/organização, valores gerais de lealdade e dever, circunstâncias pessoais e falta de satisfação das necessidades pessoais. O nível organizacional inclui fatores como: oportunidades pré-existentes para a má conduta, sistema de controle, metas, cultura e coesão.

Neste artigo, o termo desvio compreende uma variedade de tipos de má conduta relacionados com o ambiente organizacional. Será utilizado, indistintamente, com os termos desvio de conduta e má conduta organizacional. Do ponto de vista ético, os comportamentos humanos são sempre classificados sob a ótica do *certo* e *errado*, do *bem* e do *mal*. Embora relacionadas com o agir individual, essas classificações têm relação com as matrizes culturais que prevalecem em determinadas sociedades e contextos históricos. Diversas teorias procuram explicar as origens do desvio. Algumas consideram fatores funcionais relacionados com as características estruturais da própria sociedade, outras focalizam os efeitos das interações entre elementos e entre grupos. Há aquelas que se atêm às limitações dos mecanismos de controle responsáveis por coibir, ou pelo menos limitar, a ocorrência do comportamento compreendido como desviante. Estas teorias são úteis para aplicação no campo organizacional.

Para as teorias funcionalistas, o desvio é o resultado de tensões estruturais e de uma falta de regulação social dentro da sociedade, isto é, quando está presente uma situação de anomia. Se as aspirações que têm os indivíduos e os grupos na sociedade não coincidem com as recompensas disponíveis, essa disparidade entre desejos e realizações será sentida nas motivações desviantes de alguns dos seus membros (GIDDENS, 2001). De acordo com Durkheim (2003), a anomia existe quando não há padrões claros para guiar o comportamento em determinada área da vida social. Para Merton (1968), o conceito de anomia refere-se à pressão imposta ao comportamento dos indivíduos, quando as normas aceitas entram em conflito com a realidade social. As teorias interacionistas concentram-se no desvio como um fenômeno construído socialmente. Essa teoria rejeita a idéia de que haja tipos de conduta que sejam inerentemente “desviantes”. Para Sutherland (1967), em uma sociedade que contém uma variedade de sub-culturas, alguns ambientes sociais tendem a estimular atividades ilegais, ao passo que outros não. A teoria da rotulação considera que as pessoas que representam as forças da lei e da ordem, ou que têm a capacidade de impor aos outros suas

definições de moralidade convencional, são responsáveis pela maior parte da rotulagem (Giddens, 2001). Isto é, indivíduos que pratiquem os mesmos atos, mas que pertençam a grupos sociais diferentes, por exemplo, recebem rótulos diferentes, e seus atos poderão ser considerados desviantes ou não, de acordo com os rótulos. A teoria da rotulação interpreta o desvio não como um conjunto de características de indivíduos ou de grupos, mas como um processo de interação entre desviantes e não-desviantes. De acordo com Giddens (2001), a teoria da rotulação preocupa-se em demonstrar como as identidades desviantes são criadas por meio de rotulação, e não por motivações ou de comportamentos desviantes. Lemert (1972) apresentou um modelo para a compreensão de como o desvio tanto pode coexistir como pode tornar-se central para a identidade de alguém. Esse pesquisador defende a idéia de que, ao contrário do que se possa pensar, o desvio é, na verdade, algo bastante trivial e as pessoas que o apresentam, em geral passam despercebidas e impunes por seus atos desviantes.

Hirschi (1969) afirmou que os humanos são seres fundamentalmente egoístas, que tomam decisões calculadas de envolver-se ou não em uma atividade ilícita, e avaliam os benefícios e os riscos potenciais dessa atitude. Banaji, Bazerman, e Chugh (2003) afirmam que, no ambiente das empresas, grande parte dos problemas éticos mantém-se porque os gestores acreditam na imagem que os seus colaboradores transmitem. Três tipos de distorção ética mais comum acontecem sem que os executivos percebam:

- a) o favorecimento do próprio grupo, ao beneficiar as pessoas que pertencem ao mesmo grupo social ou que, de alguma forma, têm com ele uma afinidade cultural;
- b) a superavaliação do critério pessoal, o que leva a imprecisões e injustiças na apreciação do trabalho dos colegas;
- c) o conflito de interesses, onde indivíduos com responsabilidades de gestão beneficiam pessoas, grupos ou organizações que podem beneficiá-los em contrapartida.

Diversas teorias foram abordadas para se ampliar o conhecimento a respeito das diferentes concepções do desvio de conduta. No entanto não é objetivo desta artigo focar a conotação do desvio patológico. Apóia-se na teoria de Kohlberg (1964), que defende que os julgamentos e normas morais devem ser entendidos como construções universais dos agentes humanos que regulam as suas interações sociais. Dessa forma, todo ser humano está dotado de uma consciência moral, que o leva constantemente à avaliação e julgamento de suas ações, para saber se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas. A ética está relacionada à opção, ao desejo de realizar a vida, de manter com outros relações justas, com base no bem e na virtude. Assim, acredita-se que a ética é uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social.

### **Estratégias Metodológicas**

A partir de discussões com alunos do curso de graduação de Administração de Empresas de uma Universidade do Vale do Paraíba, estes empregados em muitas empresas da região, foram observados questionamentos como remuneração, reconhecimento, insatisfação quanto à atividade e desconforto no ambiente de trabalho, e como tais questões podem desencadear desvios de conduta, com os conseqüentes reflexos nos resultados da organização.

Alguns problemas éticos foram identificados, tais como tratar de assuntos pessoais e realizar tarefas alheias à organização, usar materiais da empresa em proveito próprio, procrastinação, e outros. Identificou-se, também, que estes problemas de ordem ética, entre os trabalhadores, estão geralmente relacionados com a percepção que têm de questões como remuneração, transparência da organização, condições do ambiente de trabalho, e também por fatores de ordem pessoal, como auto-estima, sentimento de injustiça, de exploração, entre outros. Questionou-se, ainda, a respeito dos prejuízos que afetam ambas as partes, trabalhadores e empresas, advindos dos problemas éticos discutidos. A partir dessas discussões e observações, foi possível organizar a construção de um questionário, a ser

utilizado em pesquisa de campo, que abrangesse a questão do desvio de conduta, de forma a entender os elementos característicos deste processo entre os trabalhadores da região. Assim, a problemática da conduta ética abordada no referencial teórico, e os *insights* surgidos nas discussões, permitiram o enunciado de duas proposições:

- I Há trabalhadores que praticam atividades consideradas desvio de conduta e antiéticas.
- II Os desvios são motivados por questões de ordem financeira, por percepções adversas em relação ao ambiente de trabalho, e por fatores de ordem pessoal.

As proposições acima se constituíram na base que permitiu, por meio da indução, a formulação da diretriz de trabalho que promoveu a organização da pesquisa e a identificação das informações relevantes, e a delimitação da análise e a interpretação dos dados (OLIVEIRA, 2001). Anuncia-se dessa forma a diretriz norteadora deste estudo:

**Uma parcela de empregados nas organizações pratica atividades consideradas desvio de conduta e antiéticas, relacionadas a clima ético e organizacional e fatores subjetivos, mas também por fatores econômicos direcionados a suprir o orçamento doméstico.**

O questionário utilizado possui duas seções. A primeira aborda o perfil do respondente e da empresa, e inclui gênero, idade, estado civil, grau de instrução, área em que trabalha, tempo de atividade e porte da empresa. A segunda seção, composta de doze assertivas, busca capturar o posicionamento dos participantes acerca dos itens que são próprios da ação da empresa sobre os empregados, como a remuneração, o reconhecimento, a disponibilização de um ambiente de trabalho que inspire satisfação e conforto, e a difusão de normas e códigos claros. Buscou-se, também, captar as afirmações que correspondem às ações próprias dos empregados sobre a empresa, que revelem atitudes que possam ser consideradas desvio de conduta, e que afetam o desempenho dos empregados e os resultados da organização. Para cada assertiva os respondentes apontaram o grau de discordância ou concordância, de acordo com uma escala de valores compreendidos entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). As assertivas do questionário são:

(P1) os funcionários são bem remunerados por seu trabalho; (P2) os funcionários são reconhecidos por seu desempenho; (P3) a empresa está aberta a ouvir o funcionário; (P4) as normas e instruções da empresa são claras; (P5) sinto-me bem no ambiente em que trabalho; (P6) o salário que ganho dá para cobrir o orçamento mensal; (P7) devido a problemas financeiros, faço “bico” para cobrir o orçamento; (P8) gasto mais de 2 horas por dia para tratar de meus interesses financeiros ou outros; (P9) utilizo o tempo em que trabalho na empresa para cuidar dos meus interesses; (P10) acredito que o trabalho que exerço merece ser mais bem remunerado, assim faria menos “bico”; (P11) trabalho nos finais de semana em casa ou em outro lugar, visando remuneração; (P12) a empresa estaria disposta a ceder seus ativos para que eu possa exercer uma atividade paralela.

A escala utilizada para quantificar as respostas às 12 assertivas acima tem a seguinte codificação:

**1-Discordo Totalmente (DT); 2-Discordo Muito (DMT); 3-Discordo Moderadamente (DMO); 4-Não Discordo Nem Concordo (NDNC); 5-Concordo Moderadamente (CMO); 6-Concordo Muito (CMT); 7-Concordo Totalmente (CT).**

Foi realizado um pré-teste, com a distribuição de 50 questionários em empresas de setores diversificados para validar o instrumento da coleta de dados, a operatividade, a fidedignidade (MARCONI; LAKATOS, 1999). Não houve dificuldade para o entendimento das questões, ou constrangimentos para respondê-las. Procedeu-se, então, à distribuição de 1450 questionários nas empresas pertencentes ao espaço de análise desta pesquisa.

As assertivas P1, P2, P3, P4, P5, P6 e P12 abordam a percepção dos respondentes quanto a fatores econômicos, ao ambiente e clima na organização e fatores relacionados ao julgamento pessoal do entrevistado, portanto subjetivos. As assertivas P7, P8, P9, P10 e P11, abordam as atitudes dos entrevistados em consequência de suas percepções reveladas pelas primeiras assertivas. Estas atitudes, por sua natureza, são consideradas desvio de conduta. Portanto, o primeiro grupo de assertivas corresponde às variáveis preditoras, independentes,

identificáveis na diretriz norteadora do trabalho. O segundo grupo, conjuntamente, representa a variável dependente identificável na diretriz: Desvio de Conduta, abreviadamente DC. A variável DC é quantificada de acordo com o seguinte critério:

- **Ocorre desvio de conduta (DC=1)** se houve concordância (respostas 5 ou 6 ou 7) para as assertivas P7, P8, P9, P10 ou P11;
- **Não ocorre desvio de conduta (DC=0)** se houve discordância (respostas 1 ou 2 ou 3 ou 4) para as mesmas assertivas.

Por inspeção depreende-se que P1 e P6 revelam as percepções dos fatores econômicos, P2 e P5 invocam os fatores subjetivos, e P3 e P4 revelam as percepções relacionadas ao clima ético e organizacional. Realizou-se um teste para verificar a correlação entre estas variáveis e DC. As variáveis, com exceção de P3, com níveis de significância da estatística de Wald menores que o valor crítico 0,05 são significativas para a previsão do DC. Esses três pares de assertivas estabelecem, por meio de um simples artifício de mudança de escala e combinação das assertivas de cada par, três variáveis equivalentes que correspondem aos três fatores identificados nas percepções dos participantes. Essas variáveis são identificadas como Ve, Vc e Vs, respectivamente.

O desvio de conduta (DC) é um atributo intrinsecamente dicotômico, binário, isto é, o sujeito apresenta ou não apresenta DC. Portanto, adotou-se uma técnica de análise estatística que permitiu a construção de um modelo que possui somente uma variável dependente dicotômica, DC, e diversas variáveis explicativas. A Análise de Regressão Logística, ou análise Logit, é uma técnica multivariada de dependência cuja variável dependente é dicotômica. Esta técnica permite estimar a probabilidade de ocorrência de um evento e identificar as variáveis independentes que contribuem para a sua predição. A regressão logística acomoda todos os tipos de variáveis independentes, métricas e não-métricas, e não requer a suposição de normalidade multivariada (HAIR et al, 2005). Segundo Norusis (1993), o modelo de regressão logística é o mais apropriado no caso da variável dependente ser dicotômica, ou binária. A regressão logística estima diretamente a probabilidade **p** de um evento dicotômico ocorrer. O modelo de regressão logística pode ser escrito como (HAIR et al, 2005):

$$\frac{p}{1-p} = e^{b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n}$$

onde  $b_i$  são os coeficientes estimados das  $x_i$  variáveis independentes. Esta equação pode ser escrita na forma:

$$\log\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_nx_n$$

que é conhecida como transformação logit. Na equação, **p** é a probabilidade de ocorrência do evento, ou seja, é a probabilidade de ocorrência do desvio de conduta;  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , são as variáveis independentes e  $b_0, b_1, \dots, b_n$  são os coeficientes destas variáveis.

Dos 1450 questionários distribuídos, retornaram 968. Desses foram eliminados os incompletos, rasurados ou ambíguos, o que resultou em 936 questionários válidos. Este número excede com folgas o tamanho mínimo de 20 observações por variável independente. (HAIR et al, 2005). Esta amostra foi dividida, aleatoriamente, em duas sub-amostras de mesmo tamanho. Uma das sub-amostras, S1, foi utilizada para a aplicação da análise estatística. A outra sub-amostra, S2, foi utilizada para a validação do modelo estatístico obtido.



## Resultados e Discussão

Foi avaliado o grau de multicolinearidade pelo fator inflacionário de variância, FIV, para cada variável explicativa equivalente (LEVINE et al, 2000). Os valores obtidos de FIV são baixos, o que indica ausência de colinearidade entre as variáveis independentes.

A análise de regressão executada forneceu os coeficientes das variáveis independentes da equação logit. O Quadro 1 fornece um resumo dos dados fornecidos pela análise de regressão logística.

Parâmetros		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	Ve	<b>-0,345</b>	0,059	34,459	1	<b>0,000</b>	0,708
	Vc	<b>0,219</b>	0,086	6,399	1	<b>0,011</b>	1,244
	Vs	<b>-0,224</b>	0,071	9,853	1	<b>0,002</b>	0,799
	Constant	<b>2,371</b>	0,429	30,588	1	<b>0,000</b>	10,703

Quadro 1 –Estimação dos Parâmetros

Fonte: os autores

A coluna **Sig** mostra que o nível de significância é menor que 0,05 para todas as variáveis utilizadas, o que sugere a adequação das mesmas. A coluna B fornece os coeficientes dos parâmetros preditores. Assim, a equação logit é escrita como:

$$\log\left(\frac{p}{1-p}\right) = 2,371 - 0,345 * Ve + 0,219 * Vc - 0,224 * Vs$$

onde  $p$  é a probabilidade do evento desvio de conduta, DC, ocorrer. Ao aplicar o antilogaritmo a ambos os membros, explicita-se a probabilidade de ocorrência do evento:

$$\frac{P(DC)}{1 - P(DC)} = e^{2,371 - 0,345 * Ve + 0,219 * Vc - 0,224 * Vs}$$

Esta equação, após as devidas transformações, pode ser escrita como:

$$P(DC = 1) = \frac{e^{2,371 - 0,345 * Ve + 0,219 * Vc - 0,224 * Vs}}{1 + e^{2,371 - 0,345 * Ve + 0,219 * Vc - 0,224 * Vs}}$$

onde  $P(DC)$  é a probabilidade de ocorrer o desvio de conduta,  $Ve$  corresponde aos fatores econômicos,  $Vc$  corresponde ao fator clima ético e organizacional e  $Vs$  corresponde aos fatores subjetivos. O Quadro 2 apresenta a tabela de classificação produzida pela análise de regressão logística aplicada à sub-amostra S1 ( $n = 468$ ). Esses dados permitem avaliar o desempenho do modelo por meio da tabulação dos valores da variável dependente DC observados versus os valores previstos.

Desvio de Conduta	Observado	Previsto corretamente	Porcentagem Correta (%)
Não Apresenta (DC = 0)	154	70	45,5
Apresenta (DC = 1)	314	259	82,5
Total	<b>468</b>	<b>329</b>	70,3

Quadro 2 – Tabela de classificação para a sub-amostra de análise – S1

Fonte: os autores

A tabela de classificação mostra quantos casos foram previstos corretamente. Dos 154 casos em que a variável DC foi observada como assumindo o valor 0, isto é, sem desvio de conduta, 70 casos foram previstos corretamente pelo modelo, o que resulta em um percentual de 45,5% de acertos. Para os 314 casos observados em que a variável DC representa desvio de conduta, isto é, nos quais DC assume o valor 1, foram previstos 259 casos corretamente, o que significa um porcentual de 82,5% de acertos para a previsão de ocorrência de desvio de conduta. O modelo apresentou um índice de acertos global de 70,3%, que corresponde ao total de 329 acertos (70 + 259) em relação ao número total de 468 observações. O número de casos observados que apresentam desvio de conduta, 314, corresponde a um percentual de ocorrência de 67,1% entre os participantes (468) do conjunto de dados utilizado para a análise estatística.

### Validação do modelo estatístico

O modelo estatístico, obtido por meio da análise de regressão logística, expresso pela equação logit, foi aplicado à sub-amostra S2 (n=468), reservada para a validação do modelo. Os resultados obtidos estão resumidos no Quadro 3.

Desvio de Conduta	Observado	Previsto corretamente	Porcentagem Correta (%)
Não Apresenta (DC = 0)	184	82	44,6
Apresenta (DC = 1)	284	239	84,2
Porcentagem Total	<b>468</b>	<b>321</b>	68,6

**Quadro 3 – Tabela de classificação para a sub amostra de validação do modelo – S2**

Fonte: os autores

Ao se comparar os Quadros 4 e 5, observa-se que a equação de regressão logística aplicada à sub-amostra de validação (S2) produziu resultados muito próximos daqueles obtidos pela análise de regressão aplicada à sub-amostra de análise (S1). O elevado percentual de acertos na previsão de ocorrência de desvio de conduta (84,2%) permite afirmar que o modelo é útil para previsão do DC.

### Perfil dos Participantes e Desvio de Conduta

Para examinar a incidência do desvio de conduta em relação às características de perfil dos participantes e das empresas, utilizou-se a ferramenta Análise de Correspondência do software SPSS™ 13.0. As variáveis de perfil dos empregados consideradas são: Gênero, Faixa Etária, Estado Civil, Grau de Instrução e Área da Empresa onde o empregado atua. As variáveis de perfil das empresas são: Tempo de Atividade e Porte da Empresa.

A análise de correspondência foi aplicada ao total dos respondentes (n = 936). Aplicou-se a estes dados os mesmos critérios para a construção da variável dependente DC usados para a análise de regressão logística. A aplicação deste critério ao total dos 936 participantes revelou que 598 deles apresentam desvio de conduta, o que corresponde a um percentual de 63,9% de ocorrência de DC entre o total de respondentes.

A análise foi realizada com cada variável de perfil e a variável DC, para o total dos 936 participantes. A Tabela 1 resume os resultados produzidos pela análise de correspondência para as variáveis de perfil e a variável DC. Esta tabela apresenta, para cada variável de perfil, a incidência de desvio de conduta por categoria, absoluta e relativamente. A tabela apresenta também a estatística qui-quadrado para cada variável de perfil. Se o nível de significância é pequeno (menor que 0,05) pode-se afirmar que não há evidência estatística de que não exista relação entre a variável de perfil considerada e o desvio de conduta. As

variáveis de perfil com nível de significância menor que 0,05 são Grau de Instrução, Área, Tempo de Atividade e Porte da Empresa.

**Tabela 1 – Tabela de Correspondência: variáveis de perfil e DC**

Gênero	DC=0	DC=1	DC=1 (% na categoria)	Sub-Total	$\chi^2$	Sig
Feminino	117	209	64,10%	326		
Masculino	221	389	63,80%	610		
Sub-Total	338	598	63,90%	936	0,011	0,918
<b>Idade</b>						
Menos de 20	22	46	67,60%	68		
20 a 25	78	158	66,90%	236		
26 a 35	116	225	66,00%	341		
36 a 45	85	110	56,40%	195		
Acima de 45	37	59	61,50%	96		
SubTotal	338	598	63,90%	936	6,995	0,136
<b>Estado Civil</b>						
Solteiro	146	286	66,20%	432		
Casado	171	266	60,90%	437		
Separado	19	42	68,90%	61		
Viúvo	2	4	66,70%	6		
SubTotal	338	598	63,90%	936	3,402	0,334
<b>Instrução</b>						
1º Grau	12	22	64,70%	34		
2º Grau	118	271	69,70%	389		
Superior	174	266	60,50%	440		
Pós-Grad	34	39	53,40%	73		
SubTotal	338	598	63,90%	936	11,351	<b>0,01</b>
<b>Área</b>						
Adm.	208	325	61,00%	533		
Prod.	130	273	67,70%	403		
SubTotal	338	598	63,90%	936	4,554	<b>0,033</b>
<b>Tempo Atividade</b>						
1 a 5 anos	66	156	70,30%	222		
5 a 10 anos	69	155	69,20%	224		
10 a 20 anos	79	106	57,30%	185		
Acima de 20	124	181	59,30%	305		
SubTotal	338	598	63,90%	936	12,868	<b>0,005</b>
<b>Porte (nº de empregados)</b>						
10 a 99	45	133	74,70%	178		
100 a 499	65	129	66,50%	194		
500 a 999	48	69	59,00%	117		
>1000	180	267	59,70%	447		
SubTotal	338	598	63,90%	936	14,194	<b>0,003</b>

Fonte: os autores

As variáveis de perfil Gênero, Idade e Estado Civil, com nível de significância da estatística qui-quadrado maior que 0,05, não estão fortemente correlacionadas ao desvio de conduta.

A equação logit prevê a estimativa da probabilidade P de que o evento desvio de conduta, DC, ocorrerá ou não, em função dos valores atribuídos pelos às variáveis Ve, Vc e Vs. Se a probabilidade prevista for maior que 0,50, significa que o modelo estatístico previu a ocorrência de desvio de conduta, caso contrário, se P for menor que 0,50, a previsão será não ocorrência do desvio de conduta (HAIR et al, 2005). A análise dos coeficientes desta equação indica que a probabilidade P(DC) é uma função decrescente em Ve e Vs, que apresentam

coeficientes negativos, e crescente em  $V_c$ , com coeficiente positivo. Baixos valores atribuídos à variável  $V_e$ , que significam má remuneração e insuficiência do salário para cobrir o orçamento, indicam que a má conduta no trabalho pode ocorrer como forma de complementar as necessidades materiais, não supridas pela remuneração do empregado. Da mesma maneira, baixos valores da variável  $V_s$ , que indicam que o funcionário não sente satisfação e nem reconhecimento no ambiente de trabalho, sugerem que os empregados podem canalizar a sua motivação para outras atividades, distantes dos objetivos organizacionais. O comportamento em relação à variável  $V_c$ , oposto ao das variáveis  $V_e$  e  $V_s$ , indica que quanto mais as normas e instruções são claras, mais os indivíduos recorrem ao desvio de conduta, o que remete à anomia referida às teorias funcionalistas em Merton (1968). Isso pode revelar uma inadequação no modo como são implementados os instrumentos para gestão da conduta de seus empregados, o que pode indicar que os códigos de conduta e normas são impostos ao comportamento dos indivíduos, o que cria tensões e gera conflitos com a realidade social. Outros autores como Boye e Jones (1997), Kunda (1992) e Treviño (1986), acreditam que o comportamento individual é fortemente influenciado pelo sistema de valores da organização, que está no cerne de sua cultura e clima. Isso alerta para a preocupação em formar uma cultura organizacional voltada a valores éticos, que possa valorizar e transmitir valores de caráter, e não somente impor restrições.

Quanto às variáveis  $V_e$  e  $V_s$ , cita-se a teoria de conflito, a qual afirma que o desvio é uma escolha deliberada e ativa dos indivíduos em resposta às desigualdades do sistema. Isso pode comprometer a organização quando se observam as distorções éticas referenciadas por Banaji, Bazerman e Chugh (2003), em que grande parte dos problemas se mantém, pois os gestores acreditam na imagem transmitida por seus colaboradores. Ao se constatar o alto percentual de 63,9% de ocorrência de DC, considere-se Lemert (1972), que afirma que o desvio de conduta é, na verdade, bastante trivial e as pessoas que o apresentam, em geral passam despercebidas e impunes por seus atos desviantes. A consequência, então, são perdas consideráveis para das empresas, a que se referiram Robinson e Greenberg (1998).

A análise da incidência do desvio de conduta, em função do perfil, permite verificar como o desvio se distribui em função das diferentes categorias, para cada perfil considerado. Quanto ao gênero, não se observa diferença significativa na incidência de DC, com cerca de 64% de incidência para homens e mulheres. A distribuição do DC por idade mostra que as maiores incidências ocorrem abaixo dos 36. Quanto ao estado civil, os participantes casados apresentaram a menor incidência de DC, com 61%, os separados a maior incidência, com 69%. A incidência de DC por grau de instrução é menor entre os pós-graduados, com 54% e maior para o primeiro e segundo graus, com 65% e 70% respectivamente. Os empregados da área produtiva apresentaram uma incidência um pouco maior que aqueles da área administrativa, com 68% e 61% respectivamente. A análise das variáveis de perfil das empresas mostra que as empresas mais jovens e aquelas de menor porte apresentaram os maiores percentuais de incidência de desvios de conduta. Isto sugere que as empresas maiores e com mais tempo no mercado podem oferecer uma sensação de estabilidade e segurança, que estão positivamente relacionados aos fatores subjetivos.

Algumas das variáveis de perfil apresentaram uma correlação estatisticamente significativa com a variável desvio de conduta, conforme indicado pelo nível de significância Sig, e pela estatística qui-quadrado. Estas variáveis são Grau de Instrução, Área, Tempo de Atividade e Porte, o que indica que quanto maior o grau de instrução, menor a incidência de DC, e que nas áreas de produção ocorre maior incidência de desvio de conduta. Uma possível explicação decorre de que os maiores graus de instrução e as áreas administrativas, em média, percebem os maiores salários, o que reforça a variável econômica.

Os fatores subjetivos e econômicos revelam as afirmações de Hirschi (1969) quanto ao desvio de conduta, em que as pessoas tomam decisões calculadas de envolver-se ou não em

uma atividade ilícita, avaliando os benefícios e os riscos potenciais dessa atitude. Nos relatos dos fatores de clima ético e organizacional, depreendem-se as quatro formas de gestão de conflito de valores explicitadas por Vargas (2005): a subordinação do indivíduo, a quebra da relação, a aceitação incondicional e a subordinação da empresa.

Os problemas de ordem econômica, atribuídos a ganhos insuficientes para cobrir o orçamento, e atitudes voltadas a contornar esta situação, estas creditadas como contrárias às normas organizacionais. Vardi e Wiener (1996) incluem a falta de satisfação das necessidades pessoais como um fator importante para a má conduta organizacional. Os questionamentos relacionados ao fator econômico identificam-se com o segundo nível do desenvolvimento da perspectiva sócio-moral de Kohlberg (1964), denominado de nível convencional, em que o indivíduo demonstra a internalização de princípios morais, e acredita no valor e no reconhecimento daquilo que julga por excelência.

A falta de unidade no clima organizacional pode significar um reforço para o desvio de conduta, o que concorda com os achados de diversos pesquisadores (Boye e Jones, 1997; Victor e Cullen, 1988; Vardi e Wiener, 1996) que têm estabelecido, com base em estudos empíricos, o papel do clima organizacional sobre a má conduta no ambiente de trabalho. Na visão de Vardi (2001) climas éticos estão enraizados no clima organizacional, e este implantado na cultura organizacional, que afeta o comportamento de diversas maneiras.

O fator subjetivo inclui percepções relacionadas a valores de ordem pessoal, ou como o indivíduo percebe sua realidade, que nesse sentido ultrapassa a percepção de clima ético e organizacional. Este comportamento aproxima-se daquele descrito no primeiro nível, o pré-convencional, descrito por Kohlberg, em que não existe internalização de princípios morais, e os atos são julgados por suas conseqüências e não por suas intenções. Além disso, conforme diversos autores (Griffin et al, 1998; Hollinger e Clark, 1983; Robinson e Greenberg, 1998; Treviño, 1986; Vardi e Wiener, 1992), a má conduta no trabalho é um produto da interação entre fatores no nível individual e fatores no nível organizacional. A natureza desta interação é fortemente afetada pelo comportamento individual e grupal, comportamento este que pode ser compreendido como identidade (BERGER; LUCKMANN, 2003).

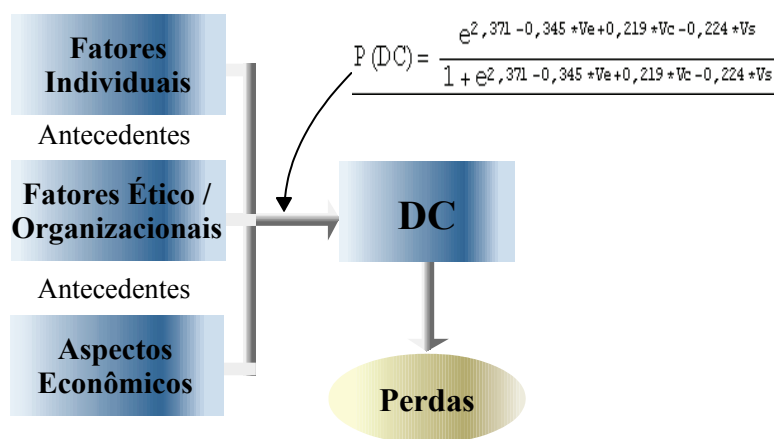
Ackroyd e Thompson (1998), Vardi e Wiener (1992), Greenberg (1997), Robinson e Bennett (1995) relatam que onerosos problemas são enfrentados pelas organizações em decorrência das diversas formas de má conduta difundidas nas empresas. Estes desvios remetem a uma visão imediata de perdas para a organização, que se manifestam na forma de perdas materiais, perdas de produtividade e degradação do clima organizacional. Uma visão mais abrangente, porém, pode revelar um cenário mais grave. A continuidade da prática do desvio termina por se “institucionalizar” à medida que mais e mais empregados aderem, atraídos pelas “vantagens” imediatas proporcionadas. O empregado envolvido com a prática de má conduta, na busca de ganhos ou compensações imediatos, está sujeito a perdas que se manifestam no decorrer da vida profissional. Há uma desconexão de objetivos e este empregado termina por não pautar seu desenvolvimento profissional em sincronia com os interesses da empresa. Isto pode resultar em perda de oportunidades de projeção na carreira e perda de determinação e motivação no desempenho de suas atividades. A prática continuada do desvio de conduta deteriora o sentido do bem e do mal, do certo e do errado, do justo e do injusto, que faz parte do caráter do bom homem, e amortece a capacidade de fazer avaliações éticas e críticas quanto ao procedimento pessoal. A deterioração e o amortecimento realimentam a prática do desvio de conduta e promovem uma depreciação referente à formação de valores, o que acarreta perdas a ambos, empresa e empregados.

### **Ciclo proposto para o Desvio de Conduta**

O desvio de conduta, conforme discutido, causa perdas para a empresa e empregados, na forma de prejuízos materiais e econômicos. Estas perdas se manifestam, também, como



degradação do clima organizacional. A persistência no desvio de conduta determina outras perdas, manifestadas na deterioração do caráter e no amortecimento da capacidade ética de avaliar e criticar o procedimento pessoal. Este processo configura-se como um ciclo em que um conjunto de fatores determina o desvio de conduta, e este causa perdas que terminam por realimentar os fatores determinantes do desvio. A Figura 1 mostra uma representação gráfica do ciclo proposto e sua dinâmica. Neste ciclo o desvio de conduta é determinado pelas variáveis que caracterizam os fatores econômicos, que afetam a relação empregado-empresa, os fatores de clima ético e organizacional, que caracterizam a empresa, e os fatores subjetivos, que caracterizam as atitudes e a predisposição do empregado. O modo como cada um dos fatores contribui para o desvio de conduta é quantificada pela equação de regressão logística.



**Figura 1 – Ciclo proposto para o Desvio de Conduta**  
Fonte: os autores

Pode-se supor que a prática de um ato considerado desvio de conduta decorre de uma decisão do indivíduo, fundamentada em como ele percebe, e reage, às ações dos fatores motivadores. Estes fatores não agem isoladamente na base de decisão do indivíduo. Ao contrário, agem conjuntamente, e a ação conjugada afeta com maior ou menor intensidade a disposição do empregado ao desvio de conduta. Note-se que esta pesquisa se concentra apenas nos três fatores citados. Contudo, a pesquisa não tem a pretensão de afirmar que estes são os únicos fatores motivadores do desvio de conduta. Antes, reconhece que o desvio é descrito, neste contexto, por uma formulação matemática que caracteriza um ciclo, e, como tal, representa uma aproximação limitada da realidade pesquisada. Os fatores que influenciam o desvio de conduta, evidenciados neste trabalho, são os fatores de primeira ordem, que correspondem à grande parte do determinante do desvio de comportamento. Admite-se que outros fatores existam, com outras amplitudes de influência, não evidenciados neste trabalho, mas que contribuem para a complexidade envolvida no comportamento e nas decisões de pessoas.

O ciclo desenvolvido foi motivado pela percepção adquirida das discussões e dos dados fornecidos pelos questionários, de que existe um desvio de conduta arraigado nas empresas pesquisadas, e este se deve aos fatores econômicos, de clima ético e organizacional e subjetivos. A questão que se apresenta, então, é como utilizar o conhecimento proporcionado pelo ciclo desenvolvido, no sentido de propor ações para diminuir a ocorrência desses desvios, de forma a minimizar as perdas resultantes. Objetivamente, o estudo coloca o ciclo encontrado como forma de elucidar, sistematicamente as informações subjetivas, semi-ocultas que se encontram na manifestação dos participantes, e correlacioná-las com a probabilidade de ocorrência do desvio de conduta.

### Considerações Finais

Os códigos de conduta, apesar de muitas vezes serem bem escritos, podem não conseguir atingir com eficiência seu público alvo, e podem abranger apenas superficialmente as questões importantes. Seu propósito tem que ajudar a desenvolver a capacidade individual de realizar ações que trazem benefícios psicológicos e de caráter que formem, assim, um profissional que não precise ser policiado. O procedimento correto deve ser uma opção interna, individual e livre. Isso garantirá o alinhamento dos interesses empresa-empregado a uma gestão que tenha sustentação. Observa-se que planos, metas e objetivos, normas, regulamentações e leis, e a situação específica em que se encontram as diferentes empresas, são a moldura ampla em que tem lugar essa integração entre empregado e empresa.

Espera-se que este estudo forneça novos conhecimentos, e uma visão e compreensão mais precisas dos aspectos que caracterizam, no âmbito das organizações, o desvio de conduta e os diversos e complexos determinantes desses comportamentos. Pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento no campo das relações empregado-empresa, no que diz respeito às atitudes e comportamentos sob a perspectiva da ética. Considerando o significativo número de elementos da amostra, e o elevado índice de retorno dos questionários, há indícios de que uma pesquisa exploratória mais ampla, com amostra aleatória, possa trazer evidências concretas sobre o desvio de conduta de empregados.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. *Organizational misbehavior*. London: Sage, 1998.
- ANALOU, Farhad; KAKABADSE, Andrew. Unconventional practices at work: Insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, v. 7, n. 5, p. 3-31, 1992.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução: L. Vallandro e G. Bornheim da versão para o inglês de W. D. Ross. São Paulo: Abril Cultural, Coleção os Pensadores, 1979.
- BANAJI, M. R.; BAZERMAN, M. H.; CHUGH, D. How (un)ethical are you? *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 81, n. 12, p. 56-64, Dec. 2003.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 248 p.
- BOYE, M. W.; JONES, J. Organizational culture and employee counterproductivity. In: GIACALONE; GREENBERG (eds.). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- BRUNER, J. S. The Course of Cognitive Growth. *American Psychologist*, v.19, p.1-15, 1964.
- COLBY, A.; KOHLBERG, L. Invariant sequence and internal consistency in moral judgments stages. W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Orgs.), *Morality, moral behavior, and moral development*. New York, A Wiley-Interscience. p. 41-51, 1984.
- DURKHEIM, E. *Ética e sociologia da moral*. São Paulo: Landy, 2003. 124 p.
- GIACALONE, R. A.; GREENBERG, J. *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- GIDDENS, Anthony. *Sociology*. 4th edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2001.
- GIDDENS, Anthony. *A construção da sociedade*. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- GREENBERG, J. The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft, in R. Giacalone and J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997
- GRIFFIN, Ricky. W.; O'LEARY-KELLY, Anne; COLLINS, Judith. Dysfunctional Work behaviors in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, New York, v. 5, p. 65-82, 1998.

- HIRSCHI, T. *Causes of delinquency*. Berkeley, CA: University of California Press, 1969.
- HOLLINGER, R. C.; CLARK, J. P. Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, Chapel Hill, v. 62, n. 2, p. 398-418, 1983.
- JOYCE, W F; SLOCUM, J. W. Collective Climates: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 27, p.721-742, 1984.
- KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Tradução: Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 1906.
- KOHLBERG, L. Development of moral character and moral ideology. Em M. L. Hoffman & L. W. Hoffman (Orgs.), *Review of child development research*, New York, v. 1, p. 383-431, 1964.
- KOHLBERG, Lawrence. *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Suhrkamp, Frankfurt/Main. (Orig.: *Essays on Moral Development*, 2 Vol., São Francisco, Harper & Row), 1996.
- KUNDA, G. *Engineering culture: Control and commitment in a high tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- LEMERT, E. M. *Social pathology*. New York: McGraw Hill, 1972.
- LOURENÇO, O. M. *Psicologia do desenvolvimento moral: Teoria, dados e implicações*. Coimbra: Almedina, 1992.
- MERTON, R. K. "Continuities in the Theory of Reference Groups and Social Structure". In R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968.
- PUFFER, Sheila M. Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 615-621, Nov. 1987.
- ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 38, n. 2, p. 555-572, Apr. 1995.
- ROBINSON, Sandra L.; GREENBERG, Jerald. Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior*, New York, v. 5, p. 1-30, 1998.
- SANTOS, José Manuel. *Ética da comunicação*. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior, 2005.
- SOLOMON, R. C. *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press, 1992.
- SUTHERLAND, E. D. *Social stratification: The forms and functions of inequality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- TREVIÑO, L. K. Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 11, n. 3, p. 601-617, July 1986.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, NY: Englewood Cliffs, 1993.
- TURNER, J. H. *Sociologia: conceitos e aplicações*. São Paulo: Makron Books, 1999 (tradução).
- VARDI, Y.; WIENER, Y. Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 151-165, Mar./Apr. 1996.
- VARDI, Y. The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 29, n. 4, p. 325-337, Feb. 2001.
- VICTOR, B.; CULLEN, J. B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. v. 33, p. 101-125, 1988.