



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Jeitinho brasileiro tem jeito? O efeito do jeitinho brasileiro e da identidade moral no comportamento ético nas organizações.

Marília Mesquita Resende

Brasília – DF

Dezembro de 2015

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Jeitinho brasileiro tem jeito? O efeito do jeitinho brasileiro e da identidade moral no comportamento ético nas organizações.

Marília Mesquita Resende

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO/UnB) como requisito para obtenção ao título de mestre.

Orientadora: Juliana Barreiros Porto

Brasília – DF

Dezembro de 2015

Jeitinho brasileiro tem jeito? O efeito do jeitinho brasileiro e da identidade moral no comportamento ético nas organizações.

Dissertação apresentada e avaliada por banca examinadora constituída por:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Cláudio Vaz Torres (Membro titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Dr. Marcelo Bedani (Membro titular)

Banco do Brasil

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

*“O que me preocupa não é nem o grito dos corruptos, dos violentos, dos desonestos, dos sem caráter, dos sem ética... O que me preocupa é o silêncio dos bons.”*

Martin Luther King Jr.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Regina e Eugênio, por sempre me apoiarem a fazer o mestrado e a continuar os estudos – além de ajudarem em todas minhas coletas de dados desde a graduação. Obrigada por todo incentivo, suporte e amor que me deram. Essa dissertação é de vocês também.

À minha orientadora e mentora, Juliana Porto, pelo apoio desde que fui aluna de iniciação científica na graduação e por sempre acreditar no meu potencial (mesmo com todo meu pessimismo que ela bem conhece). Agradeço imensamente os conselhos, as inúmeras revisões dos meus artigos e os ensinamentos em métodos de pesquisa e em POT.

Gostaria de agradecer aos membros da banca – Cláudio Torres, Marcelo Bedani e Jairo Borges-Andrade – por aceitarem participar da banca e pelas grandes contribuições, vocês são exemplos de profissionais. Também quero agradecer ao prof. Fabio Iglesias que me inseriu no mundo da pesquisa quando eu ainda era uma caloura da graduação e que me fez gostar de pesquisa na área de psicologia social.

Agradeço ainda aos colegas do Grupo Tamayo pelas dicas, conselhos e suporte na coleta das pesquisas. Agradeço, especialmente, aqueles que atuaram diretamente na coleta e tabulação dos dados: Ana Jéssica Martins, Elena Pinheiro e Lucas Germano. Agradeço os colegas de mestrado/doutorado que ingressaram em 1/2014 e que sempre me deram força e ajudaram na divulgação das minhas pesquisas. Um obrigado especial às colegas que revisaram meu último artigo e deram contribuições importantes: Hannah Hämer, Kettyplyn Sanches e Renata Manuely.

Não posso deixar de agradecer os colegas de trabalho da equipe DPAM do DGP pela compreensão e suporte nos momentos tensos do mestrado, mesmo sabendo como é difícil conciliar as demandas urgentes do DGP com os estudos. Agradeço, em especial, aos meus chefes nessa jornada: Lorena Fernandes, Arley Cançado e, principalmente, Jeferson Sarmiento (que além do apoio, foi o responsável por toda a diagramação e formatação do meu questionário).

Agradeço aos meus amigos e familiares que deram seu apoio e foram compreensivos nos meus momentos de ausência. Por fim, quero agradecer ao Gand pelo incentivo no mestrado e ajuda em todas minhas pesquisas, além do companheirismo, carinho e amor que foram essenciais nessa trajetória.

**Sumário**

Resumo.....	vii
Abstract .....	viii
Apresentação .....	1
Estudo 1.....	4
Estudo 2.....	35
Estudo 3.....	63
Conclusão.....	95
Referências.....	100
Anexo 1 – Artigos nacionais avaliados no Estudo 1.....	102
Anexo 2 – Escala de Identidade Moral.....	105
Anexo 3 – Escala de Comportamento Ético nas Organizações.....	106

## Resumo

O objetivo geral dessa dissertação foi verificar o efeito do jeitinho brasileiro e sua interação com identidade moral no comportamento ético nas organizações. Três estudos foram realizados para alcançar este objetivo. O primeiro se propôs a realizar uma revisão bibliométrica da produção científica brasileira sobre comportamento ético nas organizações por meio de uma revisão sistemática da área. Os resultados apontaram uma discrepância entre a produção nacional e internacional e que a área ainda é incipiente no Brasil. Sugeriu-se que sejam aprofundados os conceitos de ética e que sejam realizadas mais pesquisas na área. No Estudo 2, a escala de identidade moral foi traduzida e testada no contexto brasileiro em uma amostra de 218 pessoas junto com medidas da sua rede nomológica. A escala apresentou uma estrutura bifatorial – internalização e simbolização – com propriedades psicométricas adequadas. A relação entre os construtos previstos foi parcial, mas sugere-se que a escala pode ser utilizada no Brasil para mensurar o fenômeno. O Estudo 3 propôs-se a avaliar o efeito da percepção do uso do jeitinho brasileiro e da identidade moral no relato de intenção de comportamento ético no trabalho. Participaram desse estudo 293 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Os resultados indicaram uma relação positiva e significativa entre as facetas de identidade moral e comportamento ético e uma relação positiva e significativa de jeitinho brasileiro com comportamento antiético. Também foi observada uma interação entre percepção do uso do jeitinho brasileiro e identidade moral na predição de comportamento ético. Os três estudos contribuem para a ampliação do conhecimento sobre o fenômeno de comportamento ético nas organizações e possíveis variáveis que podem influenciá-lo no contexto brasileiro.

*Palavras-chave:* comportamento ético, jeitinho brasileiro, identidade moral, moral, ética.

### Abstract

The overall objective of this thesis was to investigate the effect of the Brazilian *jeitinho* and its interaction with moral identity on ethical behavior in organizations. Three studies were conducted to achieve this goal. The first one set out to make a bibliometric review of the Brazilian scientific production on ethical behavior in organizations through a systematic review of the area. The results showed a discrepancy between national and international production and that the area is still incipient in Brazil. It has been suggested the deepening of the concepts of ethics and that it should be conducted more researches in this area. In Study 2, the moral identity scale was translated and tested in the Brazilian context in a sample of 218 people along with measures of its nomological network. The scale presented a bifactorial structure – internalization and symbolization – with adequate psychometric properties. The relationship between the predicted constructs was partial, but we suggest that the scale can be used in Brazil to measure the phenomenon. Study 3 set out to evaluate the effect of the perception of the use of the Brazilian *jeitinho* and moral identity in reporting intention of ethical behavior at work. Participated in this study 293 workers from public and private organizations. The results showed a positive and significant relationship between the facets of moral identity and ethical behavior and a positive and significant relationship of Brazilian *jeitinho* with unethical behavior. An interaction between perception of the use of the Brazilian *jeitinho* and moral identity on ethical behavior prediction was also observed. The three studies contribute to the expansion of the phenomenon of ethical behavior in organizations and which possible variables can influence it in the Brazilian context.

*Keywords:* ethical behavior, Brazilian *jeitinho*, moral identity, moral, ethics.



## Apresentação

Observa-se hoje na mídia brasileira e no cotidiano do cidadão a recorrência de temas referentes ao jeitinho brasileiro e a episódios que envolvam desvios éticos – especialmente no serviço público brasileiro. Em uma entrevista recente feita à mídia, o procurador-geral da República – Rodrigo Janot – afirmou que “a corrupção na Petrobras é fruto do jeitinho brasileiro” (Janot, 2015). Ainda este ano, o comentarista Alexandre Garcia disse que o “jeitinho brasileiro hoje envergonha” (Garcia, 2015). A partir dessas notícias, é possível inferir que o brasileiro percebe a inserção do jeitinho nos diferentes contextos – sejam de trabalho, educacional ou social – e que ele está frequentemente associado a comportamentos considerados errados. Como esta característica do brasileiro atinge as organizações no que se refere à promoção de comportamentos éticos no trabalho?

Ética no trabalho se caracteriza como um tema recorrente no mundo das organizações em que há uma preocupação dos gerentes em estimular comportamentos corretos e em reduzir ações consideradas imorais no trabalho. O comportamento ético nas organizações é definido pelas ações realizadas conforme as normas sociais de como é adequado se comportar no ambiente de trabalho (Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). Apesar da extensa tradição de pesquisa no contexto internacional, observa-se ainda uma incipiente preocupação da psicologia brasileira com a temática e a necessidade de ampliar os estudos na área.

Tendo em vista a existência dessa característica inerente ao brasileiro que é o uso do jeitinho, como isso pode estar influenciando as ações realizadas dentro das empresas? Cabe destacar que o jeitinho brasileiro se insere como um mecanismo utilizado tipicamente pelo brasileiro para lidar com situações do cotidiano e enfrentar a burocracia (Pilati, Milfont,

Ferreira, Porto, & Fischer, 2011). Portanto, este construto pode permear as situações de trabalho e influenciar o comportamento dos trabalhadores em suas ações e tomadas de decisão. É provável que as pessoas utilizem este mecanismo em seu contexto de trabalho e que facetas como corrupção, que são normalmente associadas a jeitinho, estejam também influenciando os comportamentos morais (Ferreira, Fischer, Porto, Pilati, & Milfont, 2012; Fischer, Ferreira, Milfont, & Pilati, 2014). Ademais, existem traços individuais que podem afetar esses comportamentos?

Neste ponto, destaca-se a identidade moral como um construto essencial para compreender a relevância de traços morais na influência em atitudes e comportamentos morais. Identidade moral se define como a percepção de importância de traços morais para o self do indivíduo (Aquino & Reed, 2002). Desse modo, o self moral pode atuar como um mecanismo auto-regulatório das ações realizadas por cada pessoa, em que alguém com uma identidade moral mais forte terá maior tendência a agir de forma ética. Seria a identidade moral uma barreira para o efeito do jeitinho brasileiro? Será que pessoas que se consideram mais morais seriam menos antiéticas em um contexto onde o jeitinho é visto como uma estratégia válida para lidar com dificuldades?

Tendo em vista a lacuna verificada na literatura de comportamento ético e jeitinho brasileiro e à emergência do tema no contexto nacional, o objetivo geral dessa dissertação é verificar a influência da percepção do uso de jeitinho brasileiro e sua interação com identidade moral no comportamento ético nas organizações. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) Revisar sistematicamente a literatura científica brasileira sobre comportamento ético nas organizações (Estudo 1); 2) Explorar evidências de validade da versão brasileira da escala de identidade moral – que se refere ao autoconceito sobre traços

morais (Estudo 2); 3) Testar o impacto da percepção do uso de jeitinho brasileiro e sua interação com a identidade moral no comportamento ético nas organizações.

Esta dissertação é composta por três artigos, produzidos a partir de cada um dos estudos citados. Destaca-se que o estudo 2 deu origem a um manuscrito que foi submetido para publicação em revista científica, já o manuscrito 1 será enviado posteriormente para publicação em revista nacional. O manuscrito referente ao estudo 3 encontra-se redigido em língua inglesa e será posteriormente enviado a um periódico internacional. Ao final desta dissertação, apresenta-se uma conclusão geral, na qual são apresentadas as limitações e contribuições deste trabalho, bem como uma sugestão de pesquisas futuras na área.

## **Estudo 1**

Revisão bibliométrica da produção científica brasileira sobre comportamento (anti)ético nas organizações de 1996 a 2014

*Bibliometric review of the Brazilian scientific production of (anti)ethical behavior in organizations from 1996 to 2014*

## Resumo

Comportamento ético nas organizações se refere a ações realizadas conforme as normas aceitas socialmente sobre a forma correta de se agir dentro do contexto de trabalho. Esse construto se destaca com grande produção internacional, mas e a produção científica brasileira? O objetivo deste artigo é realizar uma revisão bibliométrica da produção científica brasileira em comportamento (anti)ético nas organizações. Para tanto, foi efetuada uma revisão sistemática da literatura de 16 periódicos nacionais publicados entre 1996 e 2014. Os resultados indicaram que a pesquisa na área ainda é embrionária no Brasil e que predominam estudos qualitativos, transversais e com uso da análise de conteúdo. A ausência de linhas de pesquisa consolidadas no cenário nacional aponta a necessidade de ampliação dos estudos no campo, com a inclusão da análise de variáveis contextuais e individuais que possam influenciar o fenômeno de ética nas organizações brasileiras.

*Palavras-chave:* comportamento ético, comportamento organizacional, ética, moral, revisão bibliométrica.

### **Abstract**

Ethical behavior in organizations refers to actions done according to the norms socially accepted about the correct way to act within the work context. This construct stands out with large international production, but what about the Brazilian scientific production? The purpose of this article is to make a bibliometric review of Brazilian scientific production on (anti)ethical behavior in organizations. With this purpose, a systematic literature review of 16 national journals published between 1996 and 2014 was conducted. The results indicated that research in the area is still embryonic in Brazil and that predominate qualitative studies, cross sectional and use of content analysis. The absence of consolidated research lines on the national scenario shows a need to expand the studies in the field, with the inclusion of the analysis of contextual and individual variables which may influence ethical phenomenon in Brazilian organizations.

*Keywords:* ethical behavior, organizational behavior, ethics, moral, bibliometric review.

Atualmente, o tema da ética e moral no trabalho está em voga na mídia e nas novas pesquisas em psicologia organizacional e do trabalho, conforme revisões recentes do tema e meta-análises que indicam a robustez da pesquisa na área (Dinh & Lord, 2013; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006; Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014). No Brasil, uma pesquisa aponta que o custo médio anual da corrupção no Brasil representa de 1,38% a 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB), isto é, varia em torno de R\$ 41,5 bilhões a R\$ 69,1 bilhões (FIESP/DECOMTEC, 2006). Portanto, observa-se a emergência de se pesquisar mais profundamente o tema de modo a evitar os comportamentos indesejados dentro do contexto organizacional e aprofundar o conhecimento do fenômeno.

Nesse sentido, o estudo do comportamento (anti)ético está inserido no campo do comportamento organizacional, que investiga o impacto que as pessoas, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o objetivo de fazer uso desse conhecimento para melhoria da eficácia organizacional (Porter & Schneider, 2014). Cabe destacar que a cada dia os trabalhadores enfrentam mais dilemas éticos, nos quais precisam escolher a conduta adequada ou não. Nesse ambiente, é difícil definir o que é certo e errado dentro do contexto organizacional, já que varia muito dependendo da cultura da organização, da própria cultura nacional e de diferenças individuais. Logo, os gestores precisam investir em um clima eticamente saudável para seus trabalhadores, em que os funcionários enfrentem o menor grau de ambiguidade possível no que se refere ao que é certo ou errado.

Apesar de o tema ser objeto de estudo recente pela área de comportamento organizacional, já existe um corpo extenso de pesquisas na área em contexto internacional, como apontado por revisões (Treviño et al, 2006; Treviño et al, 2014) e meta-análises

(Berry, Ones, & Sackett, 2007; Kish-Gephart et al, 2010). Porém, quais são as preocupações dos estudiosos em comportamento (anti)ético no Brasil? Como as pesquisas na área têm sido conduzidas? Quais as recomendações para pesquisas futuras? É fundamental responder a essas perguntas para melhorar a compreensão sobre esse fenômeno em contexto nacional e, assim, melhorar as práticas organizacionais nesse sentido, de modo a reduzir desvios do comportamento no trabalho.

O objetivo desse trabalho é efetuar uma revisão bibliométrica da produção brasileira em comportamento (anti)ético nas organizações de 1996 a 2014. Para tanto, será feita uma análise inicial do campo de comportamento organizacional, em que o estudo da ética está inserido, tanto em contexto internacional como nacional. Em seguida, pesquisas internacionais sobre comportamento (anti)ético nas organizações serão avaliadas, depois serão analisadas as pesquisas em contexto nacional, que serão comparadas à produção geral do campo de comportamento organizacional e à produção internacional. Por fim, espera-se trazer contribuições para a área de estudo, com a apresentação de uma agenda de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras para os pesquisadores interessados.

Em cenário nacional, observa-se um esforço por mapear as pesquisas em comportamento organizacional e em buscar melhorias para o campo (Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010; Sobral & Mansur, 2012). Verifica-se uma expansão no contexto nacional da subárea de POT e CO, em que aproximadamente 20% dos 55 programas em psicologia no ano de 2007 tinham linhas de pesquisas ligadas à POT, em quatro das cinco regiões brasileiras (Gondim et al., 2010). Com relação aos temas de pesquisas em POT, destacam-se os processos institucionais e fatores humanos, saúde no trabalho, processo de grupo, subjetividade, comportamento e cultura, processos sociais e aprendizagem (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014).



As publicações científicas em CO no Brasil foram analisadas por Borges-Andrade e Pagotto (2010) no período entre 1996 e 2009 em 14 periódicos nacionais que tratam do campo. Os autores encontraram que essas publicações têm o foco principalmente em: afeto, aprendizagem, interações sociais, bem-estar e saúde, identidade e significados do trabalho, cognição, contratos psicológicos, atitudes ante a mudanças, desempenho produtivo e cultura organizacional.

Analisando a produção em CO no período de 1996 a 2014 (Disciplina Comportamento Organizacional, 2014), observa-se que foram publicados 749 artigos sobre CO com uma distribuição razoavelmente igualitária entre as revistas que publicam na área, sendo lideradas pela rPOT e pela RAC. Comparando a tradição das pesquisas em CO nacional com a internacional, percebem-se diferenças claras e algumas semelhanças. Primeiramente, no que se refere à metodologia, as pesquisas brasileiras ainda se dividem em abordagens quantitativas e qualitativas, mas a predominância é das abordagens qualitativas, já as internacionais têm focado, principalmente, em métodos quantitativos e análises de dados mais sofisticadas (Sobral & Mansur, 2012). Também é possível identificar que, na produção nacional, há uma preocupação maior com o beneficiário final da pesquisa, ou seja, são realizadas análises dos setores e segmentos da economia em que são desenvolvidas as investigações, já em contexto internacional não se encontram dados sobre o beneficiário. Ainda há poucas pesquisas multiníveis no Brasil (Puente-Palacios & Laros, 2009) e raras meta-análises são realizadas, o que difere do contexto internacional que vem promovendo esse tipo de prática na área.

Ao analisar este campo, percebe-se um predomínio de pesquisas nacionais sobre temas como afeto no trabalho, aprendizagem organizacional e interações sociais, porém, nota-se, em contexto internacional, uma crescente atenção a temáticas como

comportamento ético nas organizações (Treviño et al., 2014) e comportamentos de desvio organizacional (Berry, Ones, & Sackett, 2007), que estão em voga na área devido a casos de corrupção, roubo, fraudes, entre outros. No Brasil, ainda são identificados poucos artigos que abordem o tema de desvios de comportamento no trabalho (Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Sobral & Mansur, 2012) e ética como um fenômeno micro nas organizações, o que justifica a necessidade de uma avaliação do estado da arte do tema até o momento em contexto nacional, de modo que se possibilite avançar nas pesquisas nesse campo.

### **Comportamento (anti)ético nas organizações**

Comportamento ético nas organizações pode ser definido como a ação de um indivíduo que está sujeita às normas morais de um grupo social (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006), ou seja, são os estudos das decisões e comportamentos éticos ou antiéticos no contexto de trabalho (Treviño et al., 2014). No contexto organizacional, essas normas podem estar determinadas em um código de ética, ou podem não estar explícitas, como no caso da norma descritiva, que indica o que a maioria faz, e a injuntiva, que descreve as regras ou crenças sobre o que deveria ser feito (Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990). Já os comportamentos contraprodutivos no trabalho são aqueles comportamentos intencionais em que os funcionários se engajam e que são prejudiciais para os interesses de uma organização (por exemplo, trabalhar lentamente, danificar a propriedade da empresa, o compartilhamento de informações confidenciais da empresa) (Gruys & Sackett, 2003).

É difícil distinguir o conceito de comportamento (anti)ético nas organizações do de desvios de comportamento e há muita sobreposição nas pesquisas dessa tema, mas Treviño et al. (2014) ressalta que as pesquisas em comportamento ético concentram-se em comportamentos que são consistentes ou inconsistentes com as normas da sociedade, enquanto que a pesquisa sobre o comportamento de desvio foca no comportamento que é

consistente ou inconsistente com as normas organizacionais. Entretanto, para efeitos da revisão bibliométrica de pesquisas na área, serão considerados ambos os conceitos.

### **Tradição internacional de pesquisas em comportamento (anti)ético nas organizações e em comportamento contraprodutivo no trabalho**

Verifica-se que a área de moralidade na psicologia social vem passando por mudanças e novas definições, em que não se foca mais no aspecto racional e deliberativo do processo de tomada de decisão ética, mas em que se valorizam processos automáticos e de intuição nos julgamentos e comportamentos morais (Haidt & Kesebir, 2010). No contexto de aplicação dos estudos em moralidade e ética para as organizações, nota-se também essa tendência de transição do racional para o mais intuitivo e automático. Assim, as pesquisas na área têm focado em múltiplos sistemas de processamento de informação: os racionais, os automáticos cognitivos e os corporais e emocionais (Dinh & Lord, 2013). Isso fica evidenciado nos principais modelos teóricos sobre comportamento (anti)ético nas organizações e sobre os comportamentos de desvio no trabalho.

O comportamento (anti)ético nas organizações e os comportamentos de desvio no trabalho vem sendo objeto de longo esforço de pesquisa. Um dos modelos mais conhecidos de tomada de decisão ética e de pesquisa em ética organizacional é o de Rest (1986) que possui um enfoque racionalista, no qual ele identifica as etapas de consciência moral, julgamento moral, motivação moral e comportamento moral. Entretanto, tendências atuais apontam para o estudo dos processos inconscientes e do uso de medidas implícitas (J Haidt, 2001; Reynolds, 2006; Sonenshein, 2007). Nesse contexto, um dos modelos é o neurocognitivo de tomada de decisão ética do Reynolds (2006) que indica a existência de dois ciclos distintos, mas inter-relacionados, sendo um ciclo de padrão reflexivo e mais automático, e outro ciclo de elevada consciência de pensamento e mais racional.

Comportamentos éticos podem ser influenciados por diversos fatores, que podem ser contextuais, individuais, relacionais e da própria questão ética. A literatura internacional tem focado em mapear as variáveis que influenciam a ocorrência de comportamento ético e como ocorre a relação entre elas (Treviño et al., 2014; Treviño et al., 2006). Entre os fatores situacionais destacam-se os códigos de ética e programas, o clima e cultura ética. No que se referem a características individuais, as que apresentam efeito significativo na variável critério são desenvolvimento cognitivo moral, idealismo, relativismo, maquiavelismo e satisfação no trabalho (Kish-Gephart et al., 2010b). Algumas das diferenças individuais mais recentes apontadas são a identidade moral, a atenção moral e a conexão moral (Treviño et al., 2014). Já as características da situação foram reconhecidas por Jones (1991) e incluem a concentração do efeito, o consenso social, a probabilidade do efeito, a magnitude das consequências, a proximidade e a distância temporal. No que se refere às influências interpessoais, destacam-se o papel dos companheiros de trabalho, do líder (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) e do tratamento justo e injusto pelos gerentes.

A despeito dos fatores individuais, relacionais e contextuais, também cabe destacar o papel das emoções e afetos no comportamento ético organizacional, como a inveja e a culpa (Treviño et al., 2014). Um mecanismo cognitivo relevante na compreensão desse fenômeno é o desengajamento moral proposto por Bandura (1999), que sugere que os processos auto-regulatórios podem ser desativados pelo uso de técnicas de desengajamento moral que fazem com que o indivíduo se comporte de forma antiética. Outro aspecto importante é o de esgotamento do ego e o papel dos processos auto-regulatórios, quando o autocontrole de uma pessoa se esgota por um ato anterior que exigia autocontrole, a probabilidade de realizar um comportamento antiético aumenta na sequência (Treviño et al., 2014).

Um fator de destaque na área é o da criatividade do indivíduo, que costuma ser vinculada a desempenhos positivos no trabalho. Entretanto, a criatividade motiva os indivíduos a pensarem em outras soluções o que pode levar a comportamentos imorais (Gino & Ariely, 2012). Isso ressalta que a criatividade, que também é um comportamento estudado no contexto organizacional, pode estimular as pessoas a criarem novas formas de lidarem com problemas nas organizações e, assim, se comportarem de forma antiética. Ademais, quando as pessoas são expostas a outras que realizam algum comportamento imoral ou desonesto, aumenta a probabilidade de que elas também se comportem imoralmente (Gino, Ayal, & Ariely, 2009), revelando que o meio de trabalho pode reforçar o uso dessa criatividade para agir de forma incorreta.

No que se refere à literatura de comportamentos desviantes no trabalho, destaca-se a distinção entre o desvio interpessoal, que engloba os comportamentos desviantes a outras pessoas (ex., violência, fofoca, roubar um colega de trabalho), e o desvio organizacional, que envolve comportamentos de desvio voltados para a organização (ex., trabalhar lentamente de forma intencional, danificar a propriedade da empresa, compartilhar informações confidenciais da organização) e há uma tendência na literatura a trata-los como conceitos diferentes, apesar de estarem altamente correlacionados (Berry et al., 2007).

Uma meta-análise recente investigou a estrutura do comportamento contraprodutivo de modo a verificar qual modelo se adequaria mais e eles encontraram que um fator geral de primeira ordem seria mais adequado junto com um conjunto de facetas bimodais de segunda ordem (Marcus, Taylor, Hastings, Sturm, & Weigelt, 2013). Ainda que existam diferentes operacionalizações para o conceito de desvios e comportamento contraprodutivo, o que importa são as consequências negativas que esses tipos de comportamentos potencialmente causam na organização e nos companheiros de trabalho

(Fida et al., 2015). Outra meta-análise relevante na área investigou a relação entre comportamento contraprodutivo no trabalho e comportamento de cidadania organizacional (Dalal, 2005). Nesta pesquisa, a relação entre os construtos foi modesta e negativa. Também foram investigados os antecedentes que são apontados nas pesquisas anteriores de ambos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, justiça organizacional, conscienciosidade, afeto positivo e negativo. Apesar de encontrarem os mesmos antecedentes na literatura, foram verificadas diferenças na magnitude e padrão das relações entre comportamento contraprodutivo e de cidadania organizacional (Dalal, 2005).

Ao comparar os estudos em comportamento (anti)ético e comportamento desviante no que se refere aos antecedentes, observa-se um maior enfoque do contraprodutivo em variáveis como justiça organizacional – distributiva, procedimental e interacional – e fatores da personalidade (em especial, conscienciosidade) (Bennett & Robinson, 2000; Dalal, 2005; Berry, Ones, & Sackett, 2007), e do comportamento ético em antecedentes como liderança, fatores individuais como a identidade moral, características da situação moral e do contexto que incluem clima e cultura ética (Treviño et al., 2014).

### **Método**

Para efetuar a revisão bibliométrica da pesquisa nacional em comportamento anti(ético) nas organizações, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir da mesma planilha de classificação utilizada por Borges-Andrade e Pagotto (2010), mas em uma versão atualizada entre abril e julho de 2015, que inclui as produções científicas de 1996 até 2014 (Disciplina Comportamento Organizacional, 2015). Para a criação da planilha, foram revisados relatos de pesquisa empírica publicados em 16 periódicos

nacionais de psicologia e administração que abordassem temas de comportamento organizacional (Tabela 1). Tabela 1

*Periódicos nacionais utilizados no levantamento de pesquisa (n=16)*

Periódicos de Administração	Periódicos de Psicologia
Revista Administração USP – RAUSP	Estudos Psicologia (UFRN)
Revista Administração Empresas – RAE (FGV-SP)	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRS)
Revista Administração Pública – RAP (FGV-RJ)	Psicologia em Estudo (UEM)
Organizações e Sociedade – O&S (UFBA)	Estudos Psicologia (PUC Campinas)
Revista Administração Contemporânea – RAC (ANPAD)	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
Revista de Administração Mackenzie – RAM	Psico USF
Brazilian Administration Review – BAR	Psico PUCRS
	Psicologia, Ciência e Profissão (CFP)
	Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT (SBPOT)

A planilha é atualizada anualmente por alunos de mestrado e doutorado das instituições parceiras, que são a Universidade de Brasília e a Universidade Salgado de Oliveira – Campus de Niterói (RJ). Esse levantamento de dados segue critérios estabelecidos previamente e todos os colaboradores são treinados para seguirem a mesma sistemática de avaliação dos artigos. Os artigos são avaliados em dupla para verificação de nível de concordância. Todos os artigos da planilha devem ser relacionados a um comportamento organizacional micro, com pesquisas conduzidas no Brasil com relato empírico, conforme estabelecido por Borges-Andrade e Pagotto (2010).

Uma das classificações realizadas diz respeito à categoria temática do estudo. As categorias foram criadas com base em revisões de CO publicadas no *Annual Review of Psychology*. A categoria de desvios de comportamento no trabalho inclui oito subcategorias: roubo, corrupção, violência, assédios moral e sexual, chantagem, intriga, *workaholics* e retaliação. Para realizar a revisão bibliométrica da pesquisa brasileira sobre comportamento (anti)ético nas organizações serão analisados os artigos da categoria

desvios de comportamento no trabalho, porém, foram excluídos da análise cinco artigos que tratavam de temas não relacionados à ética, como *workaholic* e violência escolar. Ademais, foram utilizadas palavras chaves para a inclusão de artigos da temática, para tanto foram selecionados aqueles que tinham em seu título a palavra “ética” ou “ético” e que não estavam na categoria de desvios de comportamento, de modo a verificar todas as produções relacionadas à temática desejada. Os resultados dessa análise são relatados a seguir.

## **Resultados**

### **Tradição nacional em comportamento (anti)ético nas organizações**

No levantamento de dados dos periódicos publicados entre 1996 e 2014, foram encontrados 17 artigos na categoria desvios de comportamento no trabalho. Comparando-se a quantidade de publicações encontradas até 2009 por Borges-Andrade e Pagotto (2010) com as encontradas até 2014: subiu de 9 artigos para 17, o que revela um aumento de 90% das publicações no tema. Porém, para a análise do campo comportamento (anti)ético nas organizações foram eliminados cinco artigos entre os 17 e acrescentados seis artigos que continham as palavras “ética” ou “ético” em seu título, totalizando 18 artigos sobre a temática.

Os artigos nacionais com seus respectivos objetivos e método utilizado são apresentados no Anexo 1. Houve um aumento significativo na produção de comportamento (anti)ético nas organizações no ano de 2013, com cinco artigos publicados nesse ano, uma média superior aos anos anteriores. Entretanto, não houve qualquer publicação na área no ano de 2014, o que indica que apesar da tendência de crescimento, essa ampliação do campo ainda não está consolidada.

Dos 18 artigos publicados no campo, 13 foram publicados em revistas da administração (RAP, RAE, RAM, RAUSP, RAC e O&S) e apenas cinco em psicologia



(Estudos de Psicologia – Natal, rPOT e Psico USF), o que evidencia que os periódicos da administração têm maior interesse em temas como ética e comportamentos de desvio no trabalho. No que se refere à titulação, a grande maioria dos autores e coautores são doutores (n=23), alguns são doutorandos (n=4), mestres (n=5) e apenas um mestrando. As publicações são espalhadas por várias instituições brasileiras, não havendo produção sistemática concentrada em apenas um centro de pesquisa. Há autores e coautores da UCG, UnB, UFU, UFMG, UEL, UFES, FGV-SP, FGV-RJ, Banco do Brasil, entre outras, além de autores provenientes de universidades estrangeiras, como dos EUA e de Portugal. Já a natureza de pesquisa desses estudos é, em maioria, qualitativa (n=10), em seguida vêm os estudos quantitativos (n=7) e os que mesclam qualitativo com quantitativo (n=1). Ademais, nota-se que não há autores que publicam sistematicamente na área de ética e moral nas organizações, apenas dois artigos, no máximo, sobre a mesma temática são de um mesmo autor ou coautor.

Uma análise detalhada dos temas pesquisados no campo aponta quatro tendências de estudos na área de comportamento (anti)ético nas organizações, conforme mostra a Tabela 2. Observando-se as pesquisas na área, nota-se que o início foi na década de 2000 com os primeiros estudos sobre clima ético e que há uma predominância nas temáticas de desvios de comportamento. A maioria dos estudos na área ainda é de natureza qualitativa e possui enfoque sobre desvios de comportamento interpessoais, principalmente, assédio moral e discriminação no trabalho. Entretanto, observa-se uma tendência a ampliar o escopo da pesquisa nos últimos anos, com investigações sobre julgamento moral, gestão da ética e o papel das diferenças individuais – como a influência da idade, sexo e a ideologia ética podem afetar a ocorrência de comportamentos éticos.

Tabela 2

*Temas para a categorização de artigos sobre comportamento (anti)ético*

<b>Temas</b>	<b>Sub-temas</b>	<b>Definição</b>	<b>Nº de artigos</b>	<b>Exemplos</b>
Desvios de comportamento (n=9)	Organizacional	Comportamentos desviantes voltados à organização.	1	Retaliação
	Interpessoal	Comportamentos desviantes voltados aos indivíduos	8	Assédio moral e discriminação
Contexto ético (n=4)		Contexto organizacional que pode influenciar o comportamento ético.	4	Clima ético e código de ética.
Diferenças individuais (n=3)		O papel das diferenças individuais e culturais sobre julgamentos, intenções e comportamentos (anti)éticos.	3	Sexo, idade, nacionalidade, valores, ideologia ética.
Gestão da ética (n=2)		Foco sobre o papel dos gestores nas questões éticas.	2	Desafios éticos.

### **Tradição nacional em comportamento (anti)ético e tradição nacional em CO**

Analisando os 18 artigos sobre comportamento ético encontrados na literatura nacional com os mesmos parâmetros definidos por (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), é possível comparar com a produção nacional sobre CO de 1996-2014 (Tabela 3). A natureza dos estudos investigados é semelhante com a encontrada em CO, sendo a pesquisa com desenho a mais frequente. No que se refere à natureza da pesquisa, os estudos em comportamento ético são, em grande parte, qualitativos (55,55%), o que difere da literatura nacional, pois predominam pesquisas quantitativas (47,66%). Ambos têm por finalidade gerar conhecimento e alguns buscam gerar instrumentos. No tipo de instrumento, a maioria utiliza questionário/escala (47%) como observado na tradição nacional (62%), porém, há um uso mais intensivo de entrevistas nas pesquisas de comportamento ético (42%), se comparadas ao encontrado nos demais artigos de CO (29%).

Ademais, os procedimentos de análise de dados das investigações em comportamento ético são, predominantemente, de análise de conteúdo (43%) e inferencial (30%), enquanto que na produção geral em CO, a maioria é inferencial (46%). Com relação aos beneficiários, as pesquisas em comportamento ético focam mais no setor privado que no público, além de haver um maior investimento nas organizações com setor misto, já no CO nacional a quantidade de estudos nos setores público e privado são semelhantes. Por fim, o segmento da economia mais beneficiado é o terciário, ou de serviços, assim como encontrado no restante da área.

Tabela 3

*Comparação entre produção nacional de CO (1996-2014) e de comportamento (anti)ético.*

Critérios de classificação	Comportamento Organizacional		Comportamento ético	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Natureza dos estudos				
Pesquisa com desenho	652	87,05%	15	83,33%
Relato de experiência	94	12,55%	3	16,67%
Natureza da pesquisa				
Quantitativa	357	47,66%	7	38,88%
Qualitativa	281	37,52%	10	55,55%
Quali-quantitativa	108	14,42%	1	5,55%
Finalidade do estudo				
Gerar conhecimento	634	84,65%	16	88,88%
Gerar instrumento	79	10,55%	2	11,11%
Gerar tecnologia	4	0,53%	0	0%
Gerar conhecimento e instrumento	29	3,87%	0	0%
Gerar instrumento e tecnologia	2	0,27%	0	0%
Gerar conhecimento e tecnologia	1	0,13%	0	0%
Tipo de instrumento				
Questionário/Escala	467	62,34%	10	47,61%
Entrevista	223	29,77%	9	42,85%
Observação	22	2,94%	0	0%
Análise de documento	18	2,40%	1	4,76%
Testes/Provas	3	0,40%	0	0%
Outros	11	1,47%	1	4,76%

Procedimentos de Análise de Dados				
Inferencial	348	46,46%	7	30,43%
Descritivo	131	17,49%	6	26,08%
Análise de conteúdo	264	35,25%	10	43,47%
Setor estudado				
Público	335	44,73%	4	30,76%
Privado	226	30,17%	6	46,15%
Terceiro setor (ONG, etc.)	24	3,22%	0	0%
Misto	50	6,68%	3	23,07%
Segmento da economia				
Primário (agricultura)	14	1,87%	0	0%
Secundário (indústria)	81	10,81%	1	7,14%
Terciário (serviços)	506	67,96%	9	64,28%
Diverso	44	5,87%	4	28,57%

### **Tradição nacional vs. Internacional em comportamento (anti)ético no trabalho**

Além da comparação com a produção nacional em CO, é de suma importância comparar o que está sendo produzido em contexto nacional com o que se observa na produção internacional. Primeiramente, observa-se que, no Brasil, não há um estudo sistemático sobre o tema e que não há uma subárea de pesquisa, como ocorre no exterior. Os autores brasileiros não publicam sistematicamente no campo de comportamento ético e moral nas organizações, ao contrário da tradição internacional. Por isso, há uma tendência nacional de estudos mais descritivos e uma falta de estudos inferenciais que permitam estabelecer relações entre os fenômenos e sugestões de aplicação baseadas em evidência.

Enquanto que internacionalmente há uma vasta produção científica, inclusive com grandes revisões sobre o tema (Treviño et al., 2014; Treviño et al., 2006) e também meta-análises tanto em comportamento ético (Kish-Gephart et al., 2010b) como em comportamentos de desvio (Berry et al., 2007; Dalal, 2005), a produção brasileira está limitada a poucos estudos empíricos em periódicos reconhecidos nacionalmente. O que se encontra no Brasil é uma grande quantidade de manuais e livros que abordam o tema da

ética nas organizações, mas que carecem de evidências empíricas, ou seja, baseiam suas recomendações em experiências de empresas, sem um estudo sistemático da área.

É possível observar que no contexto internacional há uma preocupação com a investigação de possíveis antecedentes contextuais, relacionais e individuais e que influenciam o comportamento ético nas organizações. Também são avaliados processos cognitivos e afetivos que o influenciam, apresentando sugestões sólidas para que gestores possam intervir nessa questão. Já no Brasil, as pesquisas se limitam a descrever o fenômeno e como ele ocorre, sendo que poucas abordam a questão de possíveis antecedentes. Variáveis historicamente investigadas no exterior, não são ao menos citadas em contexto nacional e há pouco interesse de pesquisa na área.

Além disso, na produção internacional são realizadas, na maioria, pesquisas de natureza quantitativa e com análise de dados inferencial, enquanto que nacionalmente destacam-se pesquisas apenas descritivas. Na literatura internacional, destacam-se o uso de *surveys* e, mais recentemente, de experimentos em laboratório, que vêm predominando na área (Dinh & Lord, 2013; Treviño et al., 2014), o que fornece maior consistência aos resultados, permitindo traçar um panorama de pesquisas e do que é mais eficaz. O delineamento experimental permite traçar relações causais entre fenômenos e os *surveys* possibilitam atingir uma maior quantidade de pessoas e que atuam em organizações.

Portanto, ao comparar a literatura nacional com a internacional, observa-se que há uma enorme incongruência entre as pesquisas e que essa área ainda é subvalorizada pelos pesquisadores brasileiros. Ainda que o estudo da ética nas organizações se destaque nos últimos anos, apontando para a importância de uma gestão adequada da ética e a expansão de códigos de ética e de conduta, o estudo nacional ainda é escasso, o que denota uma falta de evidência empírica para o que é feito nesse âmbito dentro das empresas.

### **Desafios e agenda nacional de pesquisa**

Nota-se um empenho tanto da esfera pública quanto da privada de estimular comportamentos éticos de seus empregados e de reduzir comportamentos desviantes e contraprodutivos que prejudicam o desempenho no trabalho. As medidas tomadas, normalmente, se limitam a criação de código de ética e divulgação dos princípios morais da organização. Como a produção científica brasileira em comportamento organizacional pode auxiliar no âmbito da ética no trabalho?

Para tanto, é fundamental que o tema seja investigado mais profundamente no Brasil, com o estabelecimento de linhas de pesquisa em comportamento ético nas organizações e com uma produção mais contínua e sólida. Os estudos devem avançar, fazendo uso de análises de dados inferenciais e investigando a relação com outras variáveis, tanto as citadas em revisões internacionais quanto aquelas específicas do contexto nacional. Os estudos brasileiros no campo ainda se concentram nos desvios de comportamento interpessoais, entre eles a discriminação e o assédio moral, mas é necessário ir além e verificar quais são os antecedentes de contexto e individuais que influenciam comportamentos éticos e antiéticos no trabalho.

Cabe destacar ainda que a atitude e o comportamento ético no trabalho decorrem também de uma cultura nacional brasileira que influencia o que é adequado ou não no ambiente de trabalho, ainda que se considerem variáveis individuais e organizacionais. Podemos destacar o jeitinho brasileiro como um mecanismo frequente utilizado pelo brasileiro em seu dia a dia, que se refere a um mecanismo social utilizado pelos cidadãos brasileiros para lidar com a burocracia (Duarte, 2006<sup>a</sup>, 2006b), porém, o conceito é composto por facetas de corrupção, quebra das normas sociais e criatividade (Ferreira, Fischer, Porto, Pilati, & Milfont, 2012). Logo, dada essa particularidade do Brasil e da

existência do jeitinho brasileiro permeando as organizações, é de suma importância que estudos sobre ética sejam realizados em contexto nacional, levando em consideração essas particularidades nas pesquisas.

A revisão internacional recentemente publicada sobre o tema (Treviño et al., 2014) aponta para a importância de uma continuidade no desenvolvimento das teorias em comportamento ético, em que sejam considerados os diferentes aspectos que envolvem o fenômeno e que teorias, como a sócio cognitiva, poderia contribuir para uma integração tanto de fatores mais racionais e deliberativos como daqueles intuitivos e afetivos. Assim, uma grande fonte de pesquisa são os processos automáticos e intuitivos que influenciam bastante o comportamento ético e que vem obtendo destaque principalmente nessa área de moralidade nas organizações, como apontado em modelos recentes (Haidt, 2001; Reynolds, 2006; Sonenshein, 2007).

Também devem ser investigados construtos considerados determinantes para a predição de intenção e comportamento ético (Kish-Gephart et al., 2010b), entre eles o desenvolvimento cognitivo moral, idealismo, relativismo, maquiavelismo, locus de controle e satisfação no trabalho no âmbito individual; a concentração do efeito, a probabilidade do efeito, a proximidade e o consenso social no âmbito das características da situação moral; e os tipos de clima ético, a existência e reforço do código de ética no âmbito contextual.

No que se refere aos métodos de pesquisa, a nova tendência da área está no uso de medidas implícitas no campo organizacional (Uhlmann et al., 2012) e em comportamento ético, apontando para o uso promissor de medidas como o TAI (Teste de Associação Implícita) e o *priming*, ambos já utilizados em pesquisas anteriores sobre comportamento ético nas organizações (Aquino, Freeman, Reed, Felps, & Lim, 2009; Aquino & Reed, 2002; Detert, Treviño, & Sweitzer, 2008; Reynolds, Leavitt, & DeCelles, 2010). O uso de

medidas implícitas ainda é escasso no Brasil, especialmente, no que se refere à área organizacional, em que esse tipo de método é adequado para temas com alta desejabilidade social e para investigação de mecanismos automáticos, aspectos fundamentais para a compreensão do fenômeno.

Ainda com relação a métodos, é fundamental que sejam conduzidos mais estudos experimentais sobre comportamento ético no Brasil, uma tendência que já é comum em outros países, para que se possibilite estabelecer relações causais entre variáveis de interesse. Também deve haver investimentos na elaboração de mais instrumentos sobre aspectos relacionados ao fenômeno da ética nas organizações, ainda que sejam observados esforços em elaboração de algumas escalas, como a de clima ético (Rego, 2001), a de retaliação organizacional (Mendonça, Flauzino, Tamayo, & Paz, 2004) e a de assédio moral (Martins & Ferraz, 2011). A produção de instrumentos sólidos e que apresentam evidências de validade para o contexto nacional proporciona a consolidação do campo e são úteis para os gestores nas empresas.

Ademais, as novas pesquisas em comportamento ético devem considerar as novas configurações de trabalho existentes na atualidade, como o trabalho a distância, em que não há um controle rígido realizado por uma chefia imediata ou o papel direto dos pares (Treviño et al., 2014). Esse tipo de desenho de trabalho modifica as relações existentes e pode facilitar a ocorrência de desvios de comportamento, por isso deve ser mais investigado. Também se observa que o efeito do grupo ainda é pouco estudado, sendo que grande parte das decisões são realizadas nesse âmbito, o que demanda novas pesquisas sobre o tema.

Portanto, as principais recomendações para os pesquisadores brasileiros em CO são:

- 1) investir no estudo sistemático do comportamento ético nas organizações, 2) investigar os



principais fatores (individuais, contextuais e relacionais) que influenciam o fenômeno, 3) verificar o efeito de variáveis características da cultura nacional, como o jeitinho brasileiro, que são potenciais antecedentes, 4) utilizar medidas implícitas nas pesquisas, 5) realizar análises de dados inferenciais nos estudos, 6) desenvolver mais estudos experimentais sobre o tema, 7) construir e buscar evidências de validade de instrumentos voltados à ética no trabalho, 8) investigar os processos cognitivos e afetivos que podem influenciar a atitude e comportamento ético, e 9) estabelecer um modelo geral sobre o objeto de pesquisa e os processos envolvidos.

### **Considerações finais**

Esse artigo teve como objetivo realizar uma revisão bibliométrica da pesquisa nacional sobre comportamento ético e antiético nas organizações. Primeiramente, foi abordada a área de comportamento organizacional e sua relevância para o comportamento ético. Em seguida, para a análise do objeto de estudo, que foi comportamento ético nas organizações, foram identificados e revisados, a partir de 16 periódicos nacionais publicados entre 1996 e 2014, os artigos produzidos nesse campo. A partir dessa análise, foi possível traçar um panorama nacional de pesquisas na área, o que permitiu comparar com o que já foi encontrado nas pesquisas em CO nacionais e com o que foi produzido no tema internacionalmente. Dessa avaliação, percebe-se que o estudo da ética nas organizações ainda é escasso no contexto brasileiro, sendo que há poucos estudos empíricos sobre o fenômeno. O que impressiona é que a área já é bastante consolidada no exterior, mas os estudos nacionais ainda são embrionários, com foco descritivo e pouca tradição de pesquisa.

Entretanto, cabe ressaltar algumas limitações ao estudo realizado, primeiramente, foram analisados artigos de apenas 16 periódicos nacionais provenientes de uma planilha

que é construída por diferentes pesquisadores (Disciplina Comportamento Organizacional, 2014), o que pode não abranger toda a produção da área no Brasil e pode trazer problemas de avaliação dos artigos. Ademais, como foi selecionada a categoria de desvios de comportamento para análise, pode ter ocorrido um viés de amostragem que acabou abarcando uma grande quantidade de artigos relacionados a assédio moral e discriminação.

Em suma, é possível verificar que a área de comportamento ético nas organizações está em destaque no contexto de empresas e também das pesquisas internacionais, o que justifica a necessidade de estudos no Brasil sobre o tema. Além disso, nota-se que as pesquisas brasileiras ainda são pouco frequentes e precisam consolidar mais nessa área, de modo que seja possível trazer insumos importantes para pesquisadores e gestores. Assim, é esperado que nos próximos anos a pesquisa sobre o assunto seja expandida no Brasil e que seja realizado um avanço no âmbito do quadro teórico e metodológico da área.

## Referências

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Felps, W., & Lim, V. K. G. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123–41. <http://doi.org/10.1037/a0015406>
- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
- Arruda, M. C. C., & Navran, F. (2000). Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE*, 40(3), 26–35.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193–209.
- Bedani, M. (2013). Os Desafios Éticos na Gestão de Instituições Financeiras de Grande Porte: A Percepção de Executivos do Banco do Brasil. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(1), 5–18.
- Bennett, R., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–24. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em

Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(especial), 37–50.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Cherman, A., & Tomei, P. A. (2005). Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? *RAC*, 9(3), 99–120.

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026.  
<http://doi.org/10.1037//0022-3514.58.6.1015>

Corrêa, A. M. H., & Carrieri, A. D. P. (2004). O assédio moral degradando as relações de trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário. *RAP*, 38(6), 1065–1083.

Corrêa, A. M. H., & Carrieri, A. P. (2007). Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *RAE*, 47(1), 22–32.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–55. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied*

*Psychology*, 93(2), 374–391. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>

Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2013). Current Trends in Moral Research: What We Know and Where to Go From Here. *Current Directions in Psychological Science*, 22(5), 380–385.

Disciplina Comportamento Organizacional. (2014). *Planilha de registro da produção intelectual em periódicos nacionais, 1996- 2013*. Brasília: Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.

Duarte, F. (2006a). A Double-Edged Sword: The 'Jeitinho' as an ambiguous concept in the Brazilian imaginary. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, 1(1).

Duarte, F. (2006b). Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization*, 13(4), 509–527.

Elgennen, S. M. D. M., & Vercesi, C. (2009). Assédio moral no trabalho: Implicações individuais, organizacionais e sociais. *rPOT*, 9(1), 68–85.

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) - Departamento de Competitividade e Tecnologia (DECOMTEC) (2006). *Relatório corrupção: Custos econômicos e propostas de combate*. São Paulo.

Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., & Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: A cultural exploration of social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38(3), 331–44.

- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2013). Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: Estudo intercultural. *RAE*, 53(2), 169–182.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131–144. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Filho, A. M., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM*, 9(5), 11–34.
- Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: Estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *RAP*, 44(6), 1353–1377.
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–59.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393–8. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. *Psicologia em Pesquisa UFJF*, 4(02), 84–99.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of

- counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*, 30–41.
- Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. *Psychological Review*, *108*(4), 814–834.
- Haidt, J., & Kesebir, S. (2010). Morality. In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 797–832). Hoboken, NJ: Wiley.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*, 366-395.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 1–31. <http://doi.org/10.1037/a0017103>
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2013). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management*, published online.
- Martins, M. C. F., & Ferraz, A. M. S. (2011). Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto. *Psico-USF*, *16*(2), 163–173.
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: Construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, *9*(3), 543–551.
- Paixão, R. B., Melo, D. R. A. De, Silva, J. C. D. S., & Cerquinho, K. G. (2013). Por que

ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. *Revista de Administração*, 48(3), 516–529.

<http://doi.org/10.5700/rausp1103>

Porter, L. W., & Schneider, B. (2014). What Was, What Is, and What May Be in OP/OB. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 1–21. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091302>

Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia - Campinas*, 26(3), 349–361.

Rego, A. (2001). Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise. *rPOT*, 1(1), 69–106.

Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *RAE*, 42(1), 50–63.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.

Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: implications for study and practice. *The Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737–48. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.737>

Reynolds, S. J., Leavitt, K., & DeCelles, K. A. (2010). Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 752–60. <http://doi.org/10.1037/a0019411>



- Santos, R. A. Dos, Guevara, A. J. D. H., & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: Análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, 48(1), 53–66. <http://doi.org/10.5700/rausp1073>
- Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. D. P., Lima, H. K. B., & Andrade, A. J. A. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *O&S*, 16(50), 447–461.
- Sobral, F. J. B. A. (2009). O julgamento moral de dilemas éticos em negociação. *RAM*, 10(5), 4–27.
- Sobral, F. J. B. A., & Mansur, J. A. (2012). Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. *RAE*, 53(1), 21–34.
- Sonenshein, S. (2007). the Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding To Ethical Issues At Work: The Sensemaking-Intuition Model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585677>
- Souza, E. M. D. E., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: A discriminação de homossexuais por homossexuais. *RAM*, 14(4), 76–105.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–60.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.

- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M., & Johnson, R. E. (2012). Getting Explicit About the Implicit: A Taxonomy of Implicit Measures and Guide for Their Use in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553–601. <http://doi.org/10.1177/1094428112442750>
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2014). Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

## Estudo 2

Evidências de Validade da Escala de Identidade Moral para o contexto brasileiro<sup>1</sup>

*Evidences of the Moral Identity Scale validity to Brazilian context*

---

<sup>1</sup> Manuscrito submetido à revista PsicoUSF em julho de 2015.  
Modificações para esta versão foram essencialmente de formatação

## Resumo

A identidade moral (IM) pode ser definida como o grau em que a moralidade é importante como parte da identidade de uma pessoa. Esse construto tem apresentado fortes relações com intenções e comportamentos morais, mas sua medida ainda não foi adaptada ao Brasil. Assim, o objetivo desse artigo foi encontrar evidências de validade de construto da escala de IM para o contexto brasileiro. Para tanto, foi realizada a tradução e retradução da escala de IM e posterior aplicação online junto com escalas de construtos correlatos em uma amostra de 218 pessoas. Os resultados da análise fatorial e de confiabilidade apontaram uma estrutura bifatorial (internalização e simbolização) com índices satisfatórios para a escala de IM. Foram encontradas relações com amparo, desengajamento moral e jeitinho brasileiro, de acordo com as hipóteses previstas. Conclui-se que o instrumento se constitui como uma medida relevante para características pessoais relacionadas à moralidade e ética.

*Palavras-chave:* identidade moral, moral, amparo, desengajamento moral, jeitinho brasileiro.

### **Abstract**

Moral Identity (MI) can be defined as the degree to which the morality is important as a part of a person's identity. This construct has shown strong relationships with intentions and moral behavior, but has not yet been adapted to Brazil. Thus, the study intended to find evidences of validity of the MI scale to the Brazilian context. Therefore, the MI scale was translated and retranslated and applied online along with related constructs scales in a sample of 218 people. The results of the factor analysis and reliability showed a two-factor structure (internalization and symbolization) with satisfactory rates for the MI scale. Significant correlations were found with sympathy, moral disengagement and Brazilian *jeitinho*. Therefore, the instrument is constituted as a relevant measure for characteristics related to morality and ethics.

*Keywords:* moral identity, moral, sympathy, moral disengagement, Brazilian *jeitinho*.

## Resumen

La identidad moral (IM) puede definirse como el grado en que la moral es importante como parte de la identidad de una persona. Este concepto ha mostrado una fuerte relación con las intenciones y el comportamiento moral, pero aún no se ha adaptado a Brasil. Así, el objetivo de esta investigación fue identificar evidencias de la validez de la escala de identidad moral para el contexto brasileño. Por lo tanto, se llevó a cabo la traducción y retraducción de una escala de identidad moral y posterior aplicación junto con las escalas de conceptos relacionados en una muestra de 218 personas. Los resultados del análisis y la fiabilidad del factor mostraron una estructura de dos factores (internalización y la simbolización) con tasas satisfactorias para la escala de IM. Se encontraron correlaciones significativas con la simpatía, la desconexión moral y *jeitinho* brasileño. Por lo tanto, el instrumento se constituye como una medida relevante para las características relacionadas con la moral y la ética.

*Palabras clave:* identidad moral, moral, simpatia, desconexión moral, Brasil *jeitinho*.

O estudo da ética e da moral se inicia nos primórdios da civilização e se destaca como um tema central em diversos meios, permeando a religião, a filosofia, a antropologia, entre outros. A psicologia social também tem investigado temas relacionados à moralidade, como agressão, empatia, justiça e normas, mas sem nomear de moralidade (Haidt & Kesebir, 2010). Recentemente o tema tem sido claramente tratado na área e tem sido influenciado pela nova síntese do campo, em que não há preocupação apenas com o aspecto racional e deliberativo do processo de julgamento moral e tomada de decisão, mas também com o papel dos afetos e de processos intuitivos em julgamentos e ações relacionadas à moral.

A psicologia social tem investigado o funcionamento moral e como surge o julgamento moral e ético, conforme já relatado nas pesquisas sobre desenvolvimento cognitivo moral (Kohlberg, 1981). Nessa perspectiva, a moralidade é desenvolvida por estágios ao longo da vida em que o homem deixa de responder apenas conforme regras até ter uma reflexão crítica sobre o que é certo ou errado. Entretanto, apesar da forte influência da teoria de desenvolvimento moral, as pesquisas não encontraram fortes relações entre o estágio moral e o comportamento moral, o que sugere a existência de outros fatores além do raciocínio moral (Stets & Carter, 2011).

Assim, começam a surgir abordagens que investigam a identidade moral, apontando-a como um mecanismo auto-regulatório que motiva o comportamento moral (Blasi, 1984). Para Blasi, o que une o julgamento moral com o comportamento moral seria o self moral. O argumento central é de que, apesar das variações dos aspectos morais para cada indivíduo, quando a moralidade é central para o sujeito ela possibilita a ação por meio da responsabilidade e da auto-consistência. Reforçando essa ideia, as teorias modernas em

ética e moral têm apontado a relação entre personalidade, identidade e *moral agency* (Narvaez & Lapsley, 2009).

Como apontado em revisão sobre o construto, a identidade moral pode ser estudada sob duas perspectivas: a de traço e a sócio-cognitiva (Shao, Aquino, & Freeman, 2008). O modelo de traços que aborda a identidade como um conceito central para a compreensão do funcionamento dos processos morais deriva das pesquisas de Blasi (1984), em que a identidade moral funcionaria como um conjunto de mecanismos auto-regulatórios que estabeleceriam parâmetros de comportamentos morais. Blasi (1984) apresenta três componentes centrais do funcionamento moral: o self moral, o senso de responsabilidade pela ação moral e a auto-consistência. Neste modelo, é fundamental a coerência entre o self que motiva e ação e o comportamento ético.

Entretanto, foram realizadas críticas ao modelo de centralidade da identidade moral proposto por Blasi (1984), pois se considera que nem sempre a identidade moral leva ao comportamento, podendo haver uma grande influência de aspectos situacionais (Stets & Carter, 2011). A identidade moral é definida como o grau em que a moralidade é importante como uma parte da identidade de uma pessoa (Hardy & Carlo, 2011). Para Hardy e Carlo (2011), nem todo comportamento moral é deliberado e racional, dado que, em diversas situações, este comportamento é automático, ou seja, os julgamentos morais são construídos rapidamente a partir de uma experiência anterior em que há um processamento das informações de forma não consciente (Reynolds et al., 2010).

De modo a rebater as críticas dentro da perspectiva de Blasi, Aquino e Reed (2002) propuseram uma medida explícita para identidade moral com base em uma abordagem sócio-cognitiva. Para os autores, a identidade moral se caracteriza por um auto-esquema que a pessoa tem sobre seu caráter moral (Aquino & Reed, 2002). Apesar dos vários



estudos em identidade moral, poucos exploravam o conceito como o de outras identidades sociais, em que a identidade moral seria a base para identificação social e para construção de auto-definições (Aquino & Reed, 2002).

Desse modo, Aquino e Reed (2002) propõem que a identidade moral seria essa auto-concepção sobre traços morais, na qual os auto-esquemas podem ser ativados conforme a influência de fatores situacionais. Os autores sistematizam e testam empiricamente seu modelo, encontrando dois fatores: internalização (grau com que os traços morais são centrais para o auto-conceito do indivíduo) e simbolização (grau com que esses traços morais são refletidos em escolhas e ações). O instrumento elaborado pelos autores tem apresentado bons índices psicométricos nas pesquisas em que foi utilizado e tem sido o mais utilizado na área, inclusive cerca de 70% dos artigos empíricos sobre a centralidade moral utilizam esse instrumento (Jennings, Mitchell, & Hannah, 2015). Apesar de surgirem críticas quanto à escala, principalmente no que se refere ao fator de simbolização por apresentar ações que não são a melhor expressão de engajamento moral, ela ainda é a medida dominante na literatura de self moral (Jennings et al., 2015).

Em revisão recente, os autores destacam que as pesquisas sobre o self moral têm se focado em explicar como a moralidade é internalizada no self de um indivíduo e como a moralidade influencia o afeto e a cognição que geram as decisões e o comportamento (Jennings et al., 2015). Verifica-se que o self moral não é uma variável simples, mas sim um construto complexo que envolve diferentes processos e facetas morais.

As pesquisas que utilizam o conceito de identidade moral vêm encontrando relações significativas com intenção e comportamentos éticos, além de verificarem que essa variável tende a interagir com outras, como tipos de julgamentos morais e fatores situacionais (Aquino et al., 2009; DeCelles, DeRue, Margolis, & Ceranic, 2012; McFerran, Aquino, &

Duffy, 2010; Reynolds & Ceranic, 2007). Entretanto, ainda se sabe pouco sobre diferenças culturais em identidade moral, as bases neurológicas, o grau em que a identidade moral é estável ao longo das situações e os mecanismos que fazem com que a identidade moral leve à ação (Hardy & Carlo, 2011). Essas lacunas só podem ser supridas a partir do desenvolvimento de medidas para esse construto.

Em uma revisão recente sobre comportamento ético nas organizações (Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014), os autores destacam que o comportamento ético nas organizações pode ser influenciado por diversos fatores, que podem ser contextuais, individuais e da própria questão ética. Entre os individuais, inclui-se a identidade moral, ressaltando o seu papel dentro do contexto organizacional, dado que é uma variável relevante para se compreender a predisposição a violar as regras e as normas sociais. Nesse contexto, Aquino e Freeman (2012) utilizam o modelo sócio-cognitivo para explicar que a identidade moral pode ser tanto uma diferença individual como um construto mental que pode ser ativado dependendo da situação e das dicas contextuais. Logo, a identidade moral não é estável, ela se altera na medida em que há estímulo ou não para esse tipo de identidade. No estudo de Aquino et al. (2009), os autores alteraram justamente a acessibilidade da identidade moral, demonstrando que, a depender do contexto, essa identidade pode estar mais ou menos ativada.

Considerando a importância do construto para os estudos sobre moralidade, a aceitação e os dados favoráveis da escala de IM (Aquino & Reed, 2002), este estudo optou por traduzir e buscar evidências para esta escala. Para a construção da escala original, primeiramente, os autores conduziram um *survey* para averiguar os traços de personalidade que são associados à identidade moral pelas pessoas. A análise de conteúdo reduziu a lista para nove traços. Em seguida, eles verificaram se esses traços eram realmente estímulos

para a identidade. Após essa fase de definição dos traços, eles elaboraram os itens com base em estudos anteriores sobre identidade. Os resultados das análises fatoriais exploratórias e confirmatórias forneceram boas evidências de validade.

A validade convergente e divergente também foi testada, assim como a comparação da medida explícita de IM com uma medida implícita – Teste de Associação Implícita (TAI). Fizeram ainda uma verificação da rede nomológica do construto e a validade preditiva da escala de IM para efeitos psicológicos e comportamentais, como o auto-conceito e o voluntariado. Os resultados apontaram uma estrutura bifatorial da escala – Internalização e Simbolização – com bons índices psicométricos que permitem mensurar a identidade moral do indivíduo.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi adaptar a medida de identidade moral (IM) de Aquino e Reed (2002) para o contexto brasileiro, investigando suas evidências de validade de construto. Optou-se por utilizar a medida explícita de identidade moral por ela ser o instrumento mais utilizado nas pesquisas sobre a área (Jennings et al., 2015).

Além de análise da estrutura da escala, optou-se por buscar evidências de validade nomológica. Assim, foram considerados os construtos de atitude moral, amparo, desengajamento moral e jeitinho brasileiro. Neste estudo, optou-se pelo uso de variáveis avaliadas por instrumentos já traduzidos para o português e que apresentaram evidências de validade em amostras brasileiras.

A atitude moral (Harding & Phillips, 1986) envolve a avaliação das pessoas frente a questões desonestas e ilegais, logo os indivíduos que valorizam mais a moralidade julgariam ações desonestas como menos justificáveis (H1). A escala de atitude moral apresentou evidências de validade e já foi aplicada no contexto brasileiro em outros estudos (Ferreira et al., 2012; Miura, 2012).

O conceito de amparo se refere à característica da moralidade de preocupação com o bem-estar dos outros (Flores-Battistella, Grohmann, & Iuva-de Mello, 2014). Logo, quanto mais centralizada e simbolizada a identidade moral, mais a pessoa se preocupa com o bem-estar dos demais (H2). Esse construto foi utilizado na avaliação da rede nomológica original da escala de identidade moral (Aquino & Reed, 2002). A escala que mede esse construto já apresentou evidências de validade para o contexto brasileiro (Flores-Battistella et al., 2014).

O desengajamento moral se refere à capacidade das pessoas de construírem justificativas por cometerem atos antiéticos ou imorais de forma a manter o seu autoconceito positivo (Bandura, 1999; Detert et al., 2008). No Brasil, foi elaborada uma medida de justificativas de motoristas para o cometimento de infrações de trânsito baseada na teoria do desengajamento moral, tendo apresentado evidências de validade e bons índices psicométricos (Neto, Iglesias, & Gunther, 2012). Pesquisas anteriores têm apontado para a relação entre desengajamento moral e identidade moral (Detert et al., 2008; Moore, Detert, Treviño, Baker, & Mayer, 2012), indicando que indivíduos com a identidade moral mais internalizada e simbolizada irão de desengajar menos moralmente (H3).

Por fim, o jeitinho brasileiro se refere a um mecanismo social utilizado pelos cidadãos brasileiros para lidar com as situações difíceis que emergem no cotidiano e para resolução de problemas (Duarte, 2006a, 2006b). Por ser uma característica cultural do brasileiro, considera-se importante verificar a sua relação com o conceito de identidade moral (H4), dado que o jeitinho vem sendo mais associado à corrupção e a comportamentos inadequados (Smith, 2008). Ademais, estudos têm utilizado um instrumento com cenários de jeitinho brasileiro e encontrado bons índices psicométricos (Ferreira et al., 2012; Fischer et al., 2014; Pilati et al., 2011).

Portanto, as hipóteses de pesquisa para comparação com os construtos relacionados teoricamente são:

H1. Identidade moral se correlaciona negativamente com atitude imoral.

H2. Identidade moral se correlaciona positivamente com amparo.

H3. Identidade moral se correlaciona negativamente com desengajamento moral.

H4. Identidade moral se correlaciona negativamente com os fatores corrupção e quebra das normas sociais de jeitinho brasileiro.

Cabe destacar ainda um aspecto relevante nas pesquisas de moralidade e comportamento ético que é a desejabilidade social. Esse viés significa que os participantes podem não responder sempre honestamente porque o seu comportamento errado pode ser percebido como inaceitável socialmente. O problema da desejabilidade social é comum nas pesquisas na área de ética e moralidade pela própria natureza da temática (Wouters, Maesschalck, Peeters, & Roosen, 2014). Nesse sentido, uma das alternativas apontadas pela literatura para lidar com o viés da desejabilidade social é medir esse construto por meio de instrumento próprio, conforme já realizado em contexto brasileiro (Gouveia, Guerra, Sousa, Santos, & Costa, 2009). Portanto, é de fundamental importância controlar esse viés, dado que sua presença pode mascarar relações entre variáveis ou criar falsas relações entre as variáveis investigadas.

## **Método**

### *Participantes*

Participaram do estudo 218 pessoas, sendo 154 mulheres, média de idade = 27,17 anos (DP = 10,55) e a maioria possui ensino superior (52,3%). Com relação à renda mensal, grande parte não possui renda própria (22,5%) ou recebe de cinco a 15 salários mínimos (22,5%). A maioria não possui religião (33%), é católico (28,4%) ou evangélico (18,8%).

### *Instrumentos*

Foi utilizada a versão traduzida e retraduzida da Escala de Identidade Moral (Aquino & Reed, 2002), composta por 10 itens. A instrução inicial do instrumento foi: “A seguir são apresentadas algumas características que podem descrever uma pessoa: Cuidadosa, compassiva, justa, amigável, generosa, prestativa, esforçada, honesta e gentil. Por um momento, visualize o tipo de pessoa que tem essas características. Imagine como essa pessoa iria pensar, sentir e agir. Quando você tiver uma imagem clara de como essa pessoa seria, responda às seguintes questões de acordo com a escala abaixo.” Após essa instrução, foi apresentada uma escala tipo *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e os itens.

Para a adaptação da escala de IM ao contexto brasileiro foram seguidas as diretrizes estabelecidas pela Comissão Internacional de Testes para a tradução e adaptação de testes (Muñiz, Elosua, & Hambleton, 2013). Primeiramente, foi utilizado o método *back-translation*, ou tradução reversa, da escala original de identidade moral. A partir dessa tradução reversa, foi avaliada a equivalência semântica entre as retraduições e a escala original. Em seguida, foi realizada a avaliação por juízes, para verificar inconsistências na escala, e depois uma avaliação semântica com dez sujeitos, de modo a atingir o critério de saturação das respostas.

Para testar a relação entre a identidade moral e sua rede nomológica, foram utilizadas quatro escalas: 1) Escala de atitudes morais, traduzida e adaptada da *Morally Debatable Behaviors Scale* – MDDBS (Harding & Phillips, 1986) com quatro itens. Os itens dessa escala não variam culturalmente (Vauclair & Fischer, 2011). Os participantes tinham que avaliar em uma escala de 10 pontos (1 – Nunca justificável; 10 – Sempre justificável) o

quão justificável era cada comportamento. O alpha de Cronbach da escala neste estudo foi de 0,61 e o lambda 2 de Guttman de 0,64.

2) Subescala de Amparo da Escala de Aceitação de Bem-Estar (Flores-Battistella et al., 2014) composta por três itens. Os participantes responderam em uma escala de 5 pontos (1- discordo totalmente; 5 – concordo totalmente) o quanto eles concordavam com as afirmações. O alpha de Cronbach e o lambda 2 de Guttman da escala aplicada nesse estudo foram ambos de 0,66.

3) Escala de desengajamento moral no trânsito de Neto, Iglesias e Gunther (2012) com 28 itens. Os autores encontraram a seguinte estrutura fatorial da escala composta por três fatores: Reconstrução da Conduta, Minimização da Culpa e Distorção do Agente da Ação. Os participantes tinham que avaliar em uma escala de 10 pontos (1 – Discordo totalmente; 4 – Concordo totalmente) o quanto eles concordavam com as afirmações. Os fatores nesta amostra apresentaram os seguintes índices de confiabilidade: Fator 1 – Reconstrução da Conduta com 10 itens ( $\alpha = 0,76$ ;  $\lambda_2 = 0,77$ ); Fator 2 – Minimização da Culpa com 10 itens ( $\alpha = 0,75$ ;  $\lambda_2 = 0,76$ ); e Fator 3 – Distorção do Agente da Ação com 8 itens ( $\alpha = 0,67$ ;  $\lambda_2 = 0,70$ ).

4) Escala de jeitinho brasileiro (Ferreira et al., 2012) com 19 cenários. Os participantes deveriam ler cenários em que pessoas se comportavam de maneira a caracterizar jeitinho e avaliar a probabilidade de se comportar como a pessoa descrita em uma escala de 11 pontos (0 – Muito improvável; 10 – Muito provável). Após análise dos componentes principais, foram encontrados três fatores da escala, conforme apontado na literatura (Ferreira et al., 2012). Os fatores encontrados nesta amostra foram: 1) Corrupção – jeitinho usado para resolver problemas por meios ilícitos, com sete itens ( $\alpha = 0,87$ ;  $\lambda_2 =$

0,87); 2) Criatividade – a pessoa utiliza de meios criativos e inovadores para solucionar problemas, sem quebrar normas, com cinco itens ( $\alpha = 0,62$ ;  $\lambda_2 = 0,63$ ); e 3) Quebra das normas sociais – uso do jeitinho para contornar alguma norma social e resolver um problema pessoal, com quatro itens ( $\alpha = 0,67$ ;  $\lambda_2 = 0,67$ ). Os itens que obtiveram carga fatorial inferior 0,40 foram retirados da análise, portanto, três itens foram excluídos e a escala se configurou com 16 itens ao final.

Também foi aplicada a escala reduzida de desejabilidade social (Gouveia et al., 2009) com 20 itens, que foi traduzida e adaptada de Crowne e Marlowe (1960), de modo a controlar o viés da desejabilidade social nas respostas. Nessa escala, o participante deve marcar V (verdadeiro) ou F (falso) em cada item, de acordo com seu comportamento. Quanto maior a pontuação obtida, maior a tendência a desejabilidade social. O alpha de Cronbach da Escala de Desejabilidade Social nesta amostra foi de 0,57 e lambda 2 de Guttman de 0,60. Por fim, foram solicitados dados sócio-demográficos aos respondentes.

### *Procedimentos*

*Coleta de dados:* Após os ajustes finais do instrumento, a escala foi aplicada junto com as demais por meio de formulário eletrônico do Google Docs. A divulgação do questionário foi feita por listas de e-mails e redes sociais por meio da técnica de bola de neve, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto.

*Análise de dados:* Primeiramente, foram realizadas análises fatoriais exploratórias com as quais se buscou evidências de validade de construto por meio de uma solução fatorial convergente com a teoria. A seguir, foi investigada a confiabilidade dos fatores



resultantes, mediante o cálculo do alfa de *Cronbach* e do *Lambda 2 de Guttman*. Por fim, foram realizadas análises de correlação da escala de identidade moral com as outras escalas da rede nomológica. Para todas as análises, foi realizado o controle estatístico da variável de desejabilidade social.

#### *Considerações Éticas*

O projeto de pesquisa foi submetido por meio da Plataforma Brasil ao Comitê de Ética em Pesquisa vinculado à temática. O projeto foi aprovado em 09/10/2014, número do parecer 818.937, CAAE 36479514.1.0000.5540.

### **Resultados**

Primeiramente, foram verificadas as propriedades psicométricas da Escala de Identidade Moral (IM), por meio da inspeção da matriz de correlações, do cálculo do índice de adequação da amostra (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. Foram encontrados resultados satisfatórios nessa avaliação, dado que foi identificada presença de correlações significativas entre todos os itens da escala, o KMO foi de 0,81 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ( $\chi^2 = 654,42$ ;  $p < 0,00$ ).

A seguir, identificou-se que a matriz de dados permitia extrair até dois fatores pelo critério de Kaiser (K1), que demanda autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1. Esse resultado foi confirmado tanto pelo método de análise paralela (valor do autovalor empírico de 3,8 maior que o randômico de 1,3 para o fator 1 e valor do autovalor empírico de 1,64 maior que o randômico de 1,24 para o fator 2), quanto pelo gráfico de *scree plot*.

Foram encontrados dois fatores: 1) Simbolização ( $\alpha = 0,74$ ;  $\lambda_2 = 0,75$ ); e 2) Internalização ( $\alpha = 0,73$ ;  $\lambda_2 = 0,75$ ). A estrutura encontrada está conforme apontado na

literatura da área (Aquino & Reed, 2002). O fator 1 extraído condensou 35,86% da variância do fenômeno e o fator 2 explicou 17,89% da variância. O item “Ser alguém com essas características é uma parte importante de quem eu sou” foi excluído da análise por ter obtido cargas fatoriais semelhantes nos dois fatores. Isso pode ter ocorrido pelo fato de o item estar ambíguo e, apesar de ser originalmente do fator de internalização, possui uma redação que se assemelha aos dos itens do fator simbolização. Sugere-se a reescrita do item de modo a mais bem adaptá-lo ao fator de internalização.

A estrutura final sugerida para a escala ficou, portanto, com nove itens, sendo que as cargas fatoriais variaram de 0,45 a 0,80 e os coeficientes de precisão foram de 0,77 (alfa de Cronbach) e 0,78 (lambda 2 de Guttman). A Tabela 1 resume os resultados obtidos na análise fatorial da Escala de Identidade Moral, na amostra da pesquisa.

Em seguida, foram realizadas algumas comparações entre os grupos constitutivos da amostra, com o objetivo de verificar diferenças intergrupos na internalização e simbolização da identidade moral. Para tanto, procedeu-se à realização de análises de variância, na qual foram conduzidas comparações das médias de sexo, grau de escolaridade, renda mensal e religião. Foram encontradas diferenças significativas de sexo na subescala de internalização ( $t = 5,5$ ;  $gl = 215$ ;  $p < 0,05$ ), com homens ( $M = 3,97$ ;  $DP = 0,70$ ;  $IC-95\% = 3,79-4,15$ ) apresentando menores índices de internalização da identidade moral que as mulheres ( $M = 4,52$ ;  $DP = 0,58$ ;  $IC-95\% = 4,41-4,61$ ).

Tabela 1

*Resultados da Análise Fatorial da Escala de IM*

Itens	Fator 1 – Simbolização	Fator 2 – Internalização
	Carga Fatorial	Carga Fatorial
1. Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, hobbies e atividades) claramente me identificam como uma pessoa que tem essas características.	0,83	
2. Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam para os outros que eu tenho essas características.	0,70	
3. Minha participação como membro de certas organizações transmite aos outros que sou uma pessoa que possui essas características.	0,60	
4. Eu normalmente visto roupas que me identificam como alguém que possui essas características.	0,59	
5. Os tipos de livros e revistas que eu leio me identificam como uma pessoa que possui essas características	0,48	
6. Eu me sentiria bem em ser uma pessoa que possui essas características.		0,80
7. Eu desejo fortemente ter essas características.		0,74
8. Ter essas características não é tão importante para mim. (I)		0,56
9. Eu teria vergonha de ser uma pessoa que possui essas características. (I)		0,53

I = Item invertido. Alfa de Cronbach = 0,77 / Lambda 2 de Guttman = 0,78.

No que se refere à renda, foram encontradas diferenças significativas entre o nível de renda e a simbolização da identidade moral ( $F = 2,61$ ;  $p < 0,05$ ). O teste *post hoc* de Bonferroni ( $p < 0,05$ ) apontou que os respondentes que relataram ganhar de cinco a 15 salários mínimos ( $M = 3,42$ ) tiveram uma média significativamente maior no fator de

simbolização que aqueles que não possuem renda própria ( $M = 2,94$ ). Não foram encontradas diferenças significativas para religião e grau de escolaridade entre os níveis de internalização e simbolização da IM.

O passo seguinte foi averiguar a validade nomológica, em que o instrumento deve se correlacionar da forma esperada teoricamente com outras medidas. De modo a atingir esse objetivo, foram conduzidas análises de correlação da Escala de IM com a escala de Atitudes Morais, a subescala Amparo da Escala de Aceitação de Bem-Estar, a escala de Desengajamento Moral e a escala de Jeitinho Brasileiro.

Os resultados das correlações estão apresentados na Tabela 2. É possível verificar que tanto internalização quanto simbolização da identidade moral se correlacionaram positivamente com amparo. Observa-se ainda que o fator de reconstrução da conduta de desengajamento moral correlacionou-se negativamente com internalização da identidade moral, ou seja, quanto mais internalizada a identidade moral menos a pessoa se desengaja moralmente. Verificou-se ainda uma correlação negativa e significativa do fator de corrupção do jeitinho brasileiro com a internalização da identidade moral. Por fim, o fator de criatividade do jeitinho brasileiro correlacionou-se positivamente com simbolização e com a identidade moral global.

Controlando-se a variável de desejabilidade social, não foram verificadas diferenças nas correlações entre as escalas da rede nomológica e a de identidade moral. Entretanto, ao se avaliar a correlação entre os construtos, nota-se que há uma correlação positiva entre o fator de simbolização e identidade moral global com a desejabilidade social. Este dado indica que pessoas com maiores níveis de simbolização da identidade moral procuram ser mais agradáveis e mais socialmente aceitas.

Tabela 2

*Correlações entre a Escala de IM e Outros Construtos Teoricamente Relacionados*

Variáveis	Correlação Observada	
	I	S
Atitude Imoral	-0,11	-0,04
Amparo	0,14*	0,36**
DM (Reconstrução da Conduta)	-0,14**	-0,07
DM (Minimização da Culpa)	-0,01	0,11
DM (Distorção do Agente de Ação)	-0,04	0,02
JB (Corrupção)	-0,29**	-0,03
JB (Criatividade)	0,07	0,24**
JB (Quebra de Normas)	-0,06	-0,08
Desejabilidade Social	0,08	0,18**

*Nota.* I = Internalização; S = Simbolização; DM = Desengajamento Moral; JB = Jeitinho Brasileiro.  
\* $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

### Discussão

A escala de identidade moral apresentou índices psicométricos satisfatórios na amostra em que foi aplicada com uma estrutura bifatorial composta por internalização e simbolização. A configuração dos componentes da escala foi a mesma encontrada no estudo original de criação do instrumento (Aquino & Reed, 2002). O instrumento se configurou com nove itens que avaliam o auto-conceito do indivíduo sobre seus traços morais.

A hipótese “H1. Identidade moral se correlaciona negativamente com atitude imoral” não foi confirmada, pois não foram verificadas correlações significativas entre a

identidade moral e a atitude imoral. Isso pode ter ocorrido devido aos itens de atitude moral não terem sido os mais adequados para mensurar esse construto. Sugere-se a utilização de outros instrumentos de atitude moral para verificar a relação com a IM.

A hipótese “H2. Identidade moral se correlaciona positivamente com amparo” foi corroborada. A medida tanto em internalização como em simbolização apresentou correlações positivas com amparo, o que revela que as pessoas com maiores níveis de identidade moral se preocupam mais com o bem-estar das demais, conforme apontado na literatura (Aquino & Reed, 2002).

A hipótese “H3. Identidade moral se correlaciona negativamente com desengajamento moral” foi parcialmente confirmada. Foi verificada a relação negativa entre o fator de reconstrução da conduta de desengajamento moral e a internalização da identidade moral. Esse dado corroborou o que foi encontrado em estudo anterior (Detert et al., 2008), indicando que quanto mais internalizada a identidade moral para o sujeito, menos ele irá se desengajar em situações que envolvam decisões éticas. Entretanto, não foi possível encontrar relações significativas entre o componente de simbolização e o desengajamento moral. Esse dado corrobora a dificuldade em encontrar relações significativas entre a simbolização e outros comportamentos éticos, conforme já relatado por Jennings et al (2015).

Por fim, a hipótese “H4. Identidade moral se correlaciona negativamente com os fatores corrupção e quebra das normas sociais de jeitinho brasileiro” foi parcialmente corroborada. Observou-se uma relação negativa e significativa entre corrupção da escala de jeitinho brasileiro e a internalização da identidade moral. Nesse sentido, quanto mais internalizada a identidade moral, menos provável de a pessoa se comportar de forma antiética. A relação entre moralidade e jeitinho brasileiro já tem sido investigada em

estudos anteriores e tem demonstrado que as características do jeitinho brasileiro tendem a estimular comportamentos antiéticos (Ferreira et al., 2012; Miura, 2012; Pilati et al., 2011).

Houve ainda uma correlação positiva e significativa entre a simbolização da identidade moral e criatividade da escala de jeitinho brasileiro. Apesar de a literatura destacar que pessoas criativas tendem a se comportar de forma mais antiética (Gino & Ariely, 2012), não há estudos que apontem para a relação entre criatividade e identidade moral.

No que se refere aos dados demográficos, foi observada uma leve diferença na internalização da identidade moral entre homens e mulheres, com as mulheres apresentando um nível superior de internalização. Este dado condiz com as pesquisas na área de moralidade e comportamento ético que afirmam que as mulheres tendem a relatar mais atitudes éticas e a realizarem julgamentos mais éticos, apesar desses resultados de diferença de sexo serem controversos na literatura (Kish-Gephart et al., 2010b).

As evidências de validade de construto e as correlações com construtos relacionados apontam para a adequação da medida para verificar a moralidade para os indivíduos e, desse modo, subsidiar futuras pesquisas na área, reforçando a contribuição teórica do estudo. Os resultados são promissores para o instrumento de identidade moral, mas alguns resultados esperados não foram encontrados o que pode ser devida à qualidade dos demais instrumentos.

Outras limitações incluem a coleta de dados online, que pode ter limitado aqueles que participavam da pesquisa, e por ter se restringido a apenas uma amostra, o que impossibilitou a condução de uma análise fatorial confirmatória da escala. Conforme já observado na literatura, as pesquisas sobre os temas de moral e ética envolvem fortes vieses como a desejabilidade social (Wouters et al., 2014) Além disso, a medida de identidade

moral neste estudo foi apenas explícita, por isso seria interessante realizar uma comparação com uma medida implícita como realizado no estudo original (Aquino & Reed, 2002).

As pesquisas futuras devem examinar a estrutura fatorial encontrada na escala e averiguar se a estrutura bifatorial com os itens apresentados se confirmam. Sugere-se que novos estudos testem as relações com construtos relacionados teoricamente utilizando outras medidas e que sejam realizados estudos confirmatórios da escala. Apesar das limitações, os resultados são favoráveis à escala e conclui-se que ela pode ser utilizada como uma medida de variável individual sobre moralidade com aplicações para diferentes pesquisas.



### Referências

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Felps, W., & Lim, V. K. G. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*(1), 123–41. doi:10.1037/a0015406
- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(6), 1423–1440. doi:10.1037//0022-3514.83.6.1423
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*, 193–209. doi: 10.1207/s15327957pspr0303\_3
- Blasi, A. (1984). Moral Identity: Its Role in Moral Functioning. In W. M. Kurtines & J. J. Gewirtz (Eds.), *Morality, Moral Behavior and Moral Development* (pp. 128–139). New York: John Wiley & Sons.
- Crowne, D., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, *24*, 349–354. doi:10.1037/h0047358
- DeCelles, K. a, DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 681–9. doi:10.1037/a0026811

- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374–391. doi:10.1037/0021-9010.93.2.374
- Duarte, F. (2006a). A Double-Edged Sword: The 'Jeitinho' as an ambiguous concept in the Brazilian imaginary. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences, 1*(1). Disponível em: <http://iji.cgpublisher.com/product/pub.88/prod.24>
- Duarte, F. (2006b). Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization, 13*(4), 509–527. doi:10.1177/1350508406065103
- Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., & Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: A cultural exploration of social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin, 38*(3), 331–44. doi: 10.1177/0146167211427148
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Milfont, T. L., & Pilati, R. (2014). Culture of Corruption? The Effects of Priming Corruption Images in a High Corruption Context. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(10), 1594–1605. doi: 10.1177/0022022114548874
- Flores-Battistella, L., Grohmann, M., & Iuva-de Mello, C. (2014). Políticas Públicas de Bem-Estar: Modelo de Ahmed e Jackson no contexto brasileiro. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud, 12*(2), 659–673. doi:10.11600/1692715x.12210111213

- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(3), 445–59. doi:10.1037/a0026406
- Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Sousa, D. M. F., Santos, W. S., & Costa, J. de M. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: Evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, *8*(1), 87–98.
- Haidt, J., & Kesebir, S. (2010). Morality. In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 797–832). Hoboken, NJ: Wiley.
- Harding, S., & Phillips, D. (1986). *Contrasting values in Western Europe: Unity, diversity and change*. London, UK: Macmillan.
- Hardy, S. A., & Carlo, G. (2011). Moral identity. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 495–513). New York, NY: Springer.
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, *36*, 104–168. doi:10.1002/job
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 1–31. doi: 10.1037/a0017103
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper and Row.

- McFerran, B., Aquino, K., & Duffy, M. (2010). How Personality and Moral Identity Relate to Individuals' Ethical Ideology. *Business Ethics Quarterly*, *1*, 35–56.
- Miura, M. A. (2012). *Entre a Simpatia e a corrupção: Análise das dimensões constituintes do Jeitinho Brasileiro*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10482/10431>
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, *65*, 1–48. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, *25*(2), 151–157. doi:10.7334/psicothema2013.24
- Narvaez, D., & Lapsley, D. K. (2009). Moral Identity, Moral Functioning, and the Development of Moral Character. In D. M. Bartels, C. W. Bauman, L. J. Skitka, & D. L. Medin (Eds.), *The Psychology of Learning and Motivation* (50th ed., Vol. 50, pp. 237–274). Elsevier Inc. doi:10.1016/S0079-7421(08)00408-8
- Neto, I. L., Iglesias, F., & Gunther, H. (2012). Uma Medida de Justificativas de Motoristas para Infrações de Trânsito. *Psico PUCRS*, *43*(1), 7–13.
- Pilati, R., Milfont, T. L., Ferreira, M. C., Porto, J. B., & Fischer, R. (2011). Brazilian jeitinho: Understanding and explaining an indigenous psychological construct. *Revista Interamericana de Psicologia*, *45*(1989), 27–36.

- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610–1624. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1610
- Reynolds, S. J., Leavitt, K., & DeCelles, K. A. (2010). Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 752–60. doi:10.1037/a0019411
- Shao, R. D., Aquino, K., Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18*, 513–540. doi: <http://dx.doi.org/10.5840/beq200818436>
- Smith, P. B. (2008). Indigenous aspects of management. In P. B. Smith, M. F. Peterson, & D. C. Thomas (Eds.), *The handbook of cross-cultural management research* (1st ed., pp. 319–332). Thousand Oaks: SAGE.
- Stets, J. E., & Carter, M. J. (2011). The Moral Self: Applying Identity Theory. *Social Psychology Quarterly, 74*(2), 192–215. doi:10.1177/0190272511407621
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635–60. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143745
- Vauclair, M. C., & Fischer, R. (2011). Do cultural values predict individuals' moral attitudes? A cross-cultural multi-level approach. *European Journal of Social Psychology, 41*, 645–657. doi: 10.1002/ejsp.794

Wouters, K., Maesschalck, J., Peeters, C. F. W., & Roosen, M. (2014). Methodological Issues in the Design of Online Surveys for Measuring Unethical Work Behavior: Recommendations on the Basis of a Split-Ballot Experiment. *Journal of Business Ethics*, *120*, 275–289. doi:10.1007/s10551-013-1659-5

### **Estudo 3**

The Influence of Brazilian *Jeitinho* and Moral Identity on Ethical Behavior in  
Organizations

## Abstract

Brazilian *jeitinho* is a social mechanism used by Brazilian citizens to deal with bureaucracy and is mostly related to corruption. This mechanism is also present in the workplace and it could affect ethical behavior. Thus, our goal is to investigate the effect of Brazilian *jeitinho* and its interaction with moral identity on ethical behavior in organizations. We hypothesize Brazilian *jeitinho* will associate negatively with ethical behavior and, in a context where *jeitinho* is endorsed, people high in moral identity will act more ethically. Participants in this study were 293 employees from different Brazilian organizations (167 females,  $M_{\text{age}} = 34.15$ ,  $SD = 10.57$ ). They answered a questionnaire that contained two measures of ethical behavior, a moral identity scale and a Brazilian *jeitinho* scale. The results supported that moral identity relates positively to ethical behavior and that *jeitinho* has a negative influence on moral behavior. Internalization and symbolization of moral identity interacts with social norm breaking to predict moral behavior. We conclude that the perception of using *jeitinho* affects the occurrence of unethical behavior even if we account for moral identity. Hence, Brazilian *jeitinho* is an important predictor of ethical behavior since it helps to amplify the antecedents of moral behavior in workplace, contributing to understand how individual features interact with the endorsement of contextual variables.

*Keywords:* Brazilian *jeitinho*, moral identity, ethical behavior, moral, ethics.



Does trickery pervade our society? A survey conducted by the Brazilian National Confederation of Industry (CNI) and published in 2014 showed that 82% of Brazilians believe that most people want to take advantage (CNI, 2014). In addition, 47% say they have little or no trust on co-workers. Probably these attitudes and behaviors are influenced by cultural features of the Brazilian society – such as Brazilian *jeitinho*.

Brazilian *jeitinho* is often used as a strategy to circumvent rules, boring queues (Iglesias & Günther, 2009), traffic violations, political behavior (Mansur & Sobral, 2011), among others. It is an indigenous aspect of the Brazilian people that is also present in the work context. Does this Brazilian profile influence the ethical behavior in work context?

Attitude and ethical behavior at work stem not only from individual background or context, they are products of a culture, not just organizational, but also national (Gerhart, 2009). Psychological processes emerge throughout evolution and are shaped by cultural system in which the individual develops – that is why culture is so relevant. In cultures such as the Brazilian, there is a predominance of the interdependent self, which means that people realize their self-concept derives from meaningful relationships with others, in other words, the emotions and thoughts of others are relevant and also the consequences of their behaviors in the social environment they live (Heine, 2010).

Does the endorsement of Brazilian *jeitinho* influence the ethical behavior in organizations? Can an individual variable moderate it? We propose to study ethical behavior in organizations considering cultural aspects so that we can better understand what characterizes it, and how it relates to other individual variables – such as moral identity, which has shown to be a great predictor of ethical behavior and decision making (Shao, Aquino, & Freeman, 2008). Few studies have investigated the effect of an indigenous aspect of culture on ethical behavior, so it could be a major contribution to help

comprehend the effects of this variable and if this negative influence can be “blocked” by an individual character. Not to mention the practical relevance in the organizational context given that if we know the importance of this variable in work decision making, we can establish better ways to manage it. Therefore, our objective is to investigate the effect of Brazilian *jeitinho* and moral identity on ethical behavior in organizations.

### **Ethical Behavior in Organizations**

Ethical behavior in organizations can be defined as the individual behavior that is judged according to accepted social norms in the work context (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). Examples of unethical behavior in organizations include stealing, lying and bribery. In our article, we consider ethical and moral as synonymous and use them interchangeably, as adopted in others reviews of the field (Treviño et al., 2006). With this in mind, it is important to distinguish it from deviant work behavior. Although these concepts present some overlap, ethical behavior refers on what is consistent or inconsistent with societal norms and deviance relates to what is consistent or inconsistent with organizational rules – which are not always the same (Treviño et al., 2014).

The studies on ethical behavior may be classified in two major approaches (Dinh et al., 2012). The majority of the studies on moral and ethical behavior reflects the rational approach, represented mostly by the four-stage process of ethical decision making conceptualized by Rest (1986). This process is composed of: 1) moral awareness, 2) moral judgment, 3) moral motivation, and 4) moral behavior. It is also relevant to clarify that in Rest’s model intention precedes behavior, so we can study intention when we don’t have access to actual behavior (Kish-Gephart et al., 2010a). Whereas these rational framework focus in deliberative decision making, a new approach – the dual-processing theories –

postulates the importance of automatic behavior and intuition on ethical behavior (Dinh & Lord, 2013). As a result, new research has been made to comprehend the automatic processes involved in ethical behavior (Jonathan Haidt, 2001; Reynolds, 2006) and to verify when people make more deliberative decisions versus automatic decisions.

A recent meta-analysis on unethical decision at work identified the most important antecedents of unethical choices in workplace (Kish-Gephart et al., 2010a). There are three major groups of antecedents: 1) individual characteristics: cognitive moral development, Machiavellianism, locus of control and job satisfaction, 2) moral issue characteristics: concentration of effect, probability of effect, proximity and social consensus, and 3) organizational environment characteristics: ethical climate, code existence and code enforcement. Other relevant antecedents on (un)ethical behavior include interpersonal variables, such as ethical leadership (Brown et al., 2005) and peer influence (Gino et al., 2009).

Despite the large amount of studies on ethical behavior, future research in the field should be conducted to understand how automatic systems influence decision making, new work arrangements – such as online work, group-level analysis, climate, culture – organizational and national – and the consequences of moral and ethical behavior (Dinh & Lord, 2013; Treviño et al., 2014). Even though we can find studies that investigate differences between cultures, like the one that showed Brazilian and Americans have significant differences on ethical decision making (Beekun, Stedham, & Yamamura, 2003) and the one that compared Portuguese and Brazilian on propensity of acting ethically (Ferreira, Pinto, Santos, & Serra, 2013), our study amplifies the knowledge's area since it seeks to investigate the origin of those differences focusing on which cultural aspects can affect ethical behavior in the workplace. As a result of this gap on literature, we decided to

explore a concept that is widely known in Brazil and that is context-specific to better comprehend how indigenous aspects – like Brazilian *jeitinho* – can affect ethical behavior, which will be analyzed in the next section.

### **Brazilian *Jeitinho***

The growing literature on indigenous approaches has pointed out the importance of the occurrence of this phenomena on organizational context and how they can permeate the world of work (Smith, 2008). Brazilian *jeitinho* – literal translation of *jeitinho* is “little way” – refers to a social mechanism used by Brazilian citizens to deal with the difficult situations that arise in daily life and for troubleshooting (Duarte, 2006a, 2006b). However, the term has been more associated with corruption and inappropriate behavior at work (Smith, 2008). Brazilian *jeitinho* is part of the culture of the country and was built historically in society since the colonization of Brazil by the Portuguese (Barbosa, 1992).

Previous research investigated phenomena similar to the *jeitinho*, namely *guanxi* (Chinese), *wasta* (Arabians) and *svyagi* (Russian). Each of those constructs was explored in its culture context, seeking evidence that each of these aspects is unique to their country. In their first study investigating this uniqueness, the authors showed that the differences between the phenomena by country did not meet fully the uniqueness criterion indicating that indigenous processes are perceived as typical in various locations (Smith, Huang, Harb, & Torres, 2011). In a later study (Smith et al., 2012), they found evidence for the distinctiveness of *jeitinho* to Brazil, but not for all facets of it, showing that there are elements in common between informal modes of influence in widely varying cultural contexts, such as *guanxi* (Torres, Alfinito, Galvão & Tse, 2015).

Brazilian *jeitinho* is associated with the breakdown of social norms, yet is still seen as a valid strategy to solve problems and deal with bureaucracy (Pilati et al., 2011). In the

organizational context, these standards are not explicit and are present on social norms established in the organization, as in the case of descriptive norm – what most people do – and injunctive norm, which describes the rules or beliefs about what should be done (Cialdini et al., 1990).

A first study about this concept investigated the themes that Brazilian relate to *jeitinho*, by interviewing citizens and content analyzing the answers, so the following themes were found: sympathy, harm to others, trickery, disregard for social rules, innovative processes, power relation and compensation (Pilati et al., 2011). From these interviews, the authors created typical situations of *jeitinho*. This finding supports the idea that the Brazilian *jeitinho* consists of two facets: a positive one, that encompasses friendliness and innovation, and a negative one, associated to disrespect and corruption (Barbosa, 1992).

Later another study examined the structure of the Brazilian *jeitinho* based on the scenarios developed on previous research (Pilati et al., 2011). With an initial questionnaire composed of 53 scenarios, a confirmatory factor analysis indicated a three-dimensional structure: creativity, social norm breaking and corruption (Ferreira, Fischer, Porto, Pilati, & Milfont, 2012). Moreover, these authors investigated the relationship between Brazilian *jeitinho* and moral attitude, since *jeitinho* is associated with breaking rules and it involves moral issues. They found a significant positive relationship between the corruption's facet of *jeitinho* and moral disengagement. A recent study also investigated the influence of situational cues of *jeitinho* in corruption intentions (Fischer et al., 2014). They found that when Brazilians identified strongly with their country and were primed with a picture of a *malandro* – trickery – they were more likely to endorse corruption.

As shown in those studies, *jeitinho* permeates various social relations and different contexts and it has both positive and negative facets (Pedroso, Massukado-Nakatani, & Mussi, 2009). Positive include creativity, ease in interpersonal relationships, the ability to problem solution and persuasion, adaptability and flexibility, improvisational skills, among others. The negative would be propensity to corrupt, prone to non-compliance, alienation, use of power, etc. However, we observe that there is a general tendency to relate Brazilian *jeitinho* with corruption or wrong activities and data supports this relation, which provides an unfavorable load to *jeitinho*, causing a negative reaction from people about this concept.

Even though Brazilian *jeitinho* can be a meaningful predictor of ethical behavior, it is also necessary to seek if there is any variable that could prevent the negative effect of *jeitinho* on moral behavior. In this context, we highlight moral identity as an important predictor since it is related to a lot of everyday consequences – such as prosocial and antisocial behavior – and organizational consequences – like ethical culture, leadership behavior and ethical behavior (Shao, Aquino, & Freeman, 2008). As a result of this past studies that showed the high predictability of moral identity, we decided to include this variable in our study, which will be explored in the next section.

### **Moral Identity**

Moral identity is an important construct related to one's self that have important effects on ethical behavior. There are two major perspectives for the conceptualization of moral identity: 1) the character perspective, based on the studies of Blasi (1984); and 2) the social-cognitive perspective. The first one brings the centrality of moral self and the need to maintain self-consistency, while the second conceptualizes it as a self-schema of moral traits (Shao, Aquino, & Freeman, 2008). This early work on the character perspective did not provide systematic measures of moral identity. In the social-cognitive perspective,

Aquino and Reed (2002) proposed a measure and defined moral identity as a self-concept around a set of moral traits. For them, moral identity is composed of two dimensions, which are: 1) Internalization – the degree that those moral traits are central for the self; and 2) Symbolization – the degree that the person acts and expresses those moral traits.

This construct has been widely researched (e.g., Brebels, De Cremer, Van Dijke, & Van Hiel, 2011; DeCelles, DeRue, Margolis, & Ceranic, 2012; Detert, Treviño, & Sweitzer, 2008; May, Chang, & Shao, 2014; McFerran, Aquino, & Duffy, 2010; Narvaez & Lapsley, 2009; Reynolds & Ceranic, 2007) and the Aquino and Reed's (2002) measure has been the most adopted on studies about moral self (Jennings et al., 2015). Moral identity is also considered part of the moral character, in other words, moral character is a multifaceted construct that comprises different traits, such as empathy, Machiavellianism and moral identity (Cohen, Panter, Turan, Morse, & Kim, 2014). These aspects can reduce or foster ethical behavior, depending on its degree of importance.

Additionally, recent reviews of ethical behavior and moral self have shown that moral identity is a crucial variable to understand how characteristics of the self can affect behavior, including in organizational contexts (Dinh & Lord, 2013; Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). As a result, moral identity can interact with other contextual and situational variables to influence decision-making, ethical and intended behavior, as it has been considered an important moderator (Jennings et al., 2015).

In the review conducted by Shao, Aquino and Freeman (2008), they highlight future directions for research on moral identity, suggesting that new studies should try to generate a comprehensive model that relates in which circumstances moral identity will exhibit self-

regulatory potency. They point out the relevance of determining which situational factors have the greatest potential to deactivate the effect of moral identity on moral behavior.

### Hypothesis

As shown above, Brazilian *jeitinho* is highly related to behaviors considered wrong – such as cheating and lying – and if it is endorsed in the workplace, it could influence ethical behavior. However, if the person has a high moral identity, even in a context where behavior of *jeitinho* are committed, the person would act in a more ethical way than a person who has a low moral identity (Figure 1).

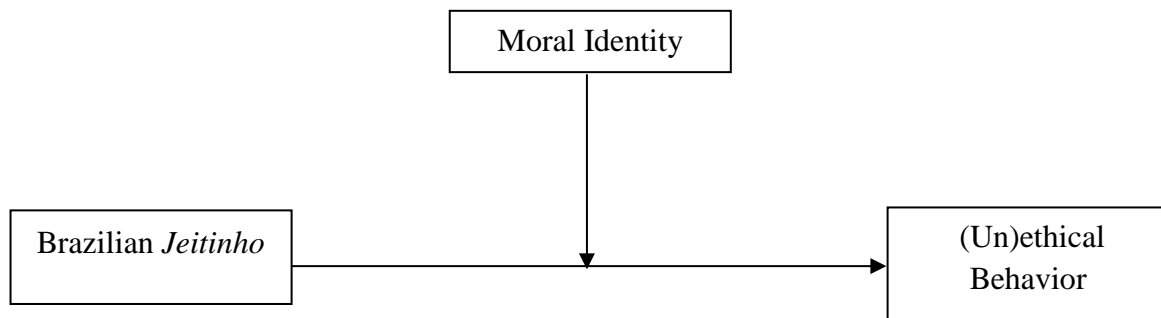


Figure 1. Proposed relationship between the constructs of the study.

We suggest that given moral identity is a construct related to positive consequences in organizational context and is related to ethical behavior (Shao, Aquino, & Freeman, 2008), it will predict ethical behavior. Thus, we present Hypothesis 1:

*Hypothesis 1.* Internalization and symbolization of moral identity will positively influence ethical behavior.

In situations in which the perception of using Brazilian *jeitinho* is high, the occurrence of unethical behavior will be larger, since its facets of corruption and social norm breaking are related to moral disengagement and immoral attitudes (Ferreira et al., 2012; Fischer et al., 2014). Then, we present Hypothesis 2:



*Hypothesis 2.* The perception of the use of Brazilian *jeitinho* will negatively influence ethical behavior.

Lastly, we propose an interaction between moral identity and the perception of using *jeitinho*, on which moral identity can reduce the perception of using Brazilian *jeitinho* to affect the occurrence of unethical behavior. Thus, our final hypothesis is:

*Hypothesis 3.* When the endorsement of the Brazilian *jeitinho*'s features are high, high rates of internalization and symbolization of moral identity will reduce the impact on ethical behavior.

## **Method**

### *Sample*

Participants in this study were 293 employees from different Brazilian organizations (167 females,  $M_{age} = 34.15$ ,  $SD = 10.57$ ). Of them, 76.1% indicated working at public organizations and 16.7% at private organizations. Their average work experience was 5.93 years ( $SD = 8.30$ ). Forty-one percent earn from USD 1.010 to 3.030 a month and thirty-one percent earn from USD 606 to 1.010 a month. Most of them (58.7%) had a graduation degree.

### *Measures*

*Ethical Behavior.* We used two scales to measure ethical and unethical behavior. In the first one we developed 14 scenarios that took place in organizations (see Table 1 for examples of scenarios). Participants indicated the probability (0% -100%) to engage in each (un)ethical behavior presented.

These scenarios were developed based on interviews conducted with 15 Brazilian employees; of them five were managers in the ethics sector of his or her organization. In these interviews, we asked them to conceptualize ethical behavior and to give typical

examples of (un)ethical behavior in their companies. From these interviews, we created seven categories and developed two scenarios for each category. After we created the scenarios, we submitted it to an evaluation by experts and did a pilot study in a sample of 21 people to check the adequacy of the scale.

Table 1

*Examples of scenarios of the Ethical Behavior Scale*

---

**Factor 1 – Interpersonal relationships**

---

Mary and John are managers of the same company. The company's board invites the managers to participate in a meeting, but Mary cannot go. The topics covered in the meeting referred to a promotion given to managers depending on their performance on the next six months. So, John decides to pass on all the information of the meeting to Mary.

---

**Factor 2 – Advantages for own benefit**

---

John needs to solve a number of personal problems, but he has no time to solve them, because the place he needs to go is open only when he is at work. John decides to call his boss and tell he is sick to have the day off to solve his problems.

---

In the second measure, we utilized the intention to lie scenario of Aquino, Freeman, Reed, Felps and Lim (2009). In this scenario, lying was considered the unethical behavior, because studies have shown that honesty is an important moral trait. All participants were assigned to play the role of a manager who knows a lot of confidential information about the job that could be used to deceive a candidate. Therefore, participants were asked two questions about their intention to not lie during a negotiation of a job position with the candidate: (1) “What is the percentage chance that you will tell the job candidate that the position is certain to be eliminated in six months?” (0%–100%) and; (2) “If the job candidate specifically asks about job security, how likely are you to tell her/him that the position is certain to be eliminated in six months? (1 - extremely unlikely, 9 - extremely

likely)”. We did a back-translation of this scenario and also did a pilot study in a sample of 36 undergraduate students to check the adequacy of this measure.

For moral identity, we used the translated version of the Aquino and Reed’s (2002) moral identity to measure this construct. The translated version to the Brazilian context was submitted to an exploratory factor analysis and parallel analysis loading on two factors (Resende & Porto, n.d.). Respondents answered each item on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree; 5 = Strongly Agree).

To measure Brazilian *jeitinho*, we used the questionnaire developed by Ferreira, Fischer, Porto, Pilati, and Milfont (2012) that contains scenarios of a person performing a behavior considered *jeitinho*. The participants answered 12 scenarios using an 11-point scale, ranging from 0 (most improbable that the person looks like me) to 10 (most probable that the person looks like me). The original study found three factors in this scale: corruption, social norm breaking and creativity.

#### *Psychometric Analysis*

In the first place, in order to check reliability of the measures, we used Guttman’s lambda 2 in place of Cronbach’s alpha since it is more adequate in scales with few items (Sijtsma, 2009).

Ethical Behavior (EB). We found two factors after running exploratory factor analysis and parallel analysis for this sample and a total of 12 scenarios were retained. Factor 1 – Interpersonal Relationships – 7 items ( $\lambda_2 = 0.70$ ) captures the situations on which the actor makes an ethical decision and it affects directly other people, in others words, ethical behavior that prevents harm to others; and Factor 2 – Advantages for own benefit – 5 items ( $\lambda_2 = 0.71$ ) captures the conditions on which the actor behaves against the organization for his own benefit, utilizing company resources and abuse of power.

Moral Identity (MI). The exploratory factor analysis with Promax rotation and parallel analysis indicated a two-factor model for this sample. The Internalization subscale ( $\lambda_2 = 0.67$ ) – 4 items – captures the degree to which a person's moral identity is important to one's being; and the Symbolization subscale ( $\lambda_2 = 0.74$ ) – 5 items – captures the degree to which this moral identity is displayed by the person in hobbies, clothes, etc.

Brazilian Jeitinho (BJ). The exploratory factor analysis with Promax rotation indicated three factors, like the original scale: (1) Corruption ( $\lambda_2 = 0.83$ ) – 4 items – When the actor use illicit means to solve a problem; (2) Social norm breaking ( $\lambda_2 = 0.60$ ) – 3 items – When the use of *jeitinho* bypass some social norm to solve a personal problem; and (3) Creativity ( $\lambda_2 = 0.43$ ) – 3 items – When the actor uses new ways for solving an issue without violating social or legal norms. The scale ended with 10 items since three items had a factor loading less than .30. As the factor of creativity had a reliability coefficient less than .50, we did not consider it for further analysis.

### *Procedures*

Participants were recruited in two ways: (a) Paper questionnaire (coded as 1); and (b) Online questionnaire (coded as 2). In the first one, 300 employees from a Brazilian educational institution were invited to collaborate in the study by answering a questionnaire, but only 176 returned the questionnaire answered (response rate = 58.67%). In the second one, we sent the online questionnaire to different employees and asked them to share it by e-mail or by other social networks.

This study was submitted and approved by a Brazilian Ethics Committee and followed all recommended instructions. All participants agreed to participate and were informed about confidentiality and anonymity.

### *Control Variable – Data collection method*

As there were two distinctive procedures to collect data – paper and online – we controlled for this variable, because it can affect the answers since on online questionnaires the participants have strong feelings that they are totally unknown (Birnbau, 2004).

### *Analysis*

We conducted correlation analysis and linear regression to check the hypotheses presented in this study. In the first place, we checked the assumptions of the linear regression (linearity, independence of errors, homoscedasticity of errors and normal distribution of errors) and all of them were met. Due to problems on the normal distribution of the errors, we transformed Factor 1 – Corruption – of the Ethical Behavior Scale using the  $\lambda$  21 from the Box-Cox transformation (Osborne, 2010).

To test our hypothesis, we centered the independent variables and created four sets of linear regression models, two for intention to lie scenario and two for both factors – Interpersonal Relationships and Advantages for own benefit – from the Ethical Behavior Scale. We investigated each model in four stages. First, we entered the control variable (data collection method). Second, we entered the moral identity variables, internalization and symbolization. Next, we included the Brazilian *jeitinho* variables, corruption and social norm breaking. Finally, we included the interactions of internalization and symbolization with corruption and social norm breaking.

## **Results**

We present Table 2 that shows means, standard deviations, and correlations for each of the variables, including two demographic variables. We did not find any significant correlations between sex and age with our dependent variable. A post hoc power analysis

was conducted using the software package G\*Power (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). The sample size of 293 was used for the statistical power analyses and a 9 predictor variable equation was used as a baseline. The recommended effect sizes used for this assessment were as follows: small ( $f^2 = .02$ ), medium ( $f^2 = .15$ ), and large ( $f^2 = .35$ ). The alpha level used for this analysis was  $p < .05$ . The post hoc analyses revealed the statistical power for this study was .32 for detecting a small effect, whereas the power exceeded .99 for the detection of a moderate to large effect size. Thus, there was more than adequate power at the moderate to large effect size level, but less than adequate statistical power at the small effect size level.

With regard to Hypothesis 1, with the intention to lie scenario as the dependent variable, Table 3 shows that we only found a significant and positively relationship between internalization of moral identity and intention not to lie in the scenario ( $L1-\beta = .20$ ,  $L2-\beta = .19$ ,  $p = .00$ ). However, with regard to Hypothesis 2 and 3, we did not find any significant relationships between the other independent variables or interactions with the intention to lie scenario. In addition, the effect sizes of the model were very low to infer that moral identity and the use of Brazilian *jeitinho* affected the intention to lie in the scenario (*Adjusted R*<sup>2</sup> = .07).

Afterwards, we tested Hypothesis 1 with the ethical behavior scale as the dependent variable. Table 4 shows that in the second model internalization of MI predicted positively Factor 1 of Ethical Behavior – Interpersonal Relationships and negatively Factor 2 – Advantages for Own Benefit, though we did not find any significant relationships with symbolization of MI, which consequently partially support our Hypothesis 1. For the second model, the effect size was low (*Adjusted R*<sup>2</sup> = .09 and .03).

In order to check Hypothesis 2, we verified the effect of Brazilian *jeitinho*. The results show a negative and significant relationship between Factor 1 – Corruption and ethical behavior ( $\beta = -.22, p < .05$ ) and a positive relationship with unethical behavior ( $\beta = .19, p < .05$ ). In addition, Factor 2 – Social Norm Breaking from the Brazilian *jeitinho* scale was positively related to unethical behavior ( $\beta = .44, p < .05$ ). Thus, we found support for our Hypothesis 2. Additionally, we can see that data collection method had a significant effect on the evaluation of Factor 1 of Ethical Behavior – Interpersonal Relationships, with people in the paper condition reporting more ethical behavior than people in the online condition. The effect size of the model was medium to large (*Adjusted R*<sup>2</sup> = .17 and .27).

Finally, we tested Hypothesis 3 – the interaction between moral identity and Brazilian *jeitinho* on the ethical behavior. We only tested the interactions that were statistically significant in the model and that had a confidence interval that did not cross zero. We found a significant interaction between social norm breaking and moral identity on (un)ethical behavior. However, we did not find a significant relationship between moral identity and other facets of Brazilian *jeitinho*.

On factor 1 of ethical behavior, we can see that when a person perceives himself using a lot of *jeitinho*, the internalization of moral identity did not affect the probability to act ethically (Figure 2). Meanwhile, on factor 2 of unethical behavior, symbolization of moral identity did not affect either the probability to act unethically, so when the individual endorses high social norm breaking of *jeitinho* he will act in an immoral way (Figure 3). Moreover, including the interaction effects significantly improved the final regression model's fit ( $\Delta R^2 = .03, p = .05$ ).

Table 2

*Descriptive statistics and correlations.*

	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Age	34.15	10.57									
2. Sex	1.58	.49	-.03								
3. EB – Interpersonal Relationships	83.82	16.40	-.03	-.03							
4. UB – Advantages for own benefit	36.56	24.77	-.12*	-.10	-.38**						
5. MI – Symbolization	3.26	.85	.11	.21**	-.02	-.15*					
6. MI – Internalization	4.23	.88	-.03	.20**	.20**	-.17*	.27**				
7. BJ – Corruption	.59	1.42	.12*	-.09	-.42**	.26**	-.05	-.31**			
8. BJ – Social norm breaking	3.69	1.80	-.22**	-.03	-.21**	.50**	-.09	-.16**	.23**		
9. BJ – Creativity	7.27	2.11	-.03	.18**	.18**	.05	.17**	.16**	-.23**	.07	

*Notes.* EB = Ethical Behavior. UB = Unethical Behavior. MI = Moral Identity. BJ = Brazilian *jeitinho*.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$



Table 3

Linear Regression 1: The Effects of Moral Identity and Brazilian *Jeitinho* on Intention to tell the truth

Variable	Model 1 $\beta$		Model 2 $\beta$		Model 3 $\beta$		Model 4					
							$\beta$		SE		95% CI	
	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2
Data Collection Method	-.10	-.16**	-.09	-.15*	-.09	-.15*	-.11	-.15*	4.24	.29	-14.66, 2.04	-1.32, -.18
Internalization			.23**	.24**	.21**	.22**	.20**	.19**	2.58	.18	2.29, 12.44	.18, .90
Symbolization			-.04	-.04	-.05	-.04	-.03	-.03	2.63	.18	-4.77, 5.57	-.43, .28
Corruption					-.01	-.06	.07	-.02	1.58	.16	-3.25, 2.96	-.35, .28
Social norm breaking					-.09	-.05	-.11	-.07	.91	.06	-3.20, .38	-.19, .06
INT x COR							.07	.03	2.01	.14	-2.45, 5.48	-.24, .33
INT x SNB							-.04	.05	1.21	.08	-3.11, 1.65	-.09, .23
SYM x COR							.13	.10	2.69	.19	-1.4, 10.46	-.08, .65
SYM x SNB							-.05	-.05	1.03	.07	-2.78, 1.27	-.20, .08
$R^2$	.01	.03	.06	.08	.07	.09	.09	.10				
Adjusted $R^2$	.01	.02	.05	.07	.05	.07	.06	.07				
$F$	2.99	7.31**	5.74**	8.00**	3.96**	5.22**	3.06**	3.42**				
$\Delta R^2$			.05**	.05**	.01	.00	.03	.02				
$\Delta F$			7.07**	8.16	1.29	1.04	1.87	1.16				

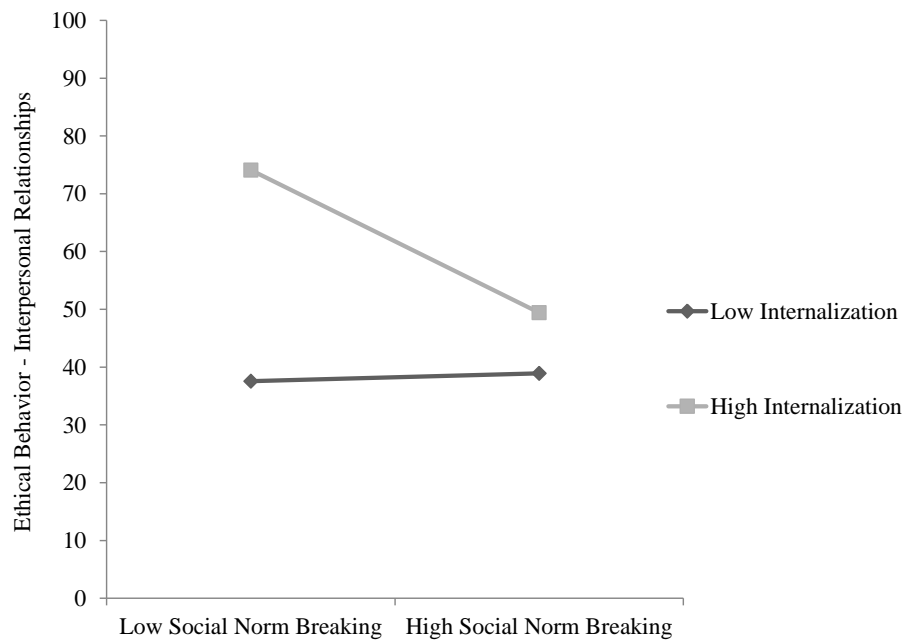
Notes. Standardized regression coefficients are shown. L1 = Probability to tell the truth. L2 = Probability to tell the truth if the candidate asks. INT = Internalization. SYM = Symbolization. COR = Corruption. SNB = Social Norm Breaking. CI = Confidence Interval. \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$

Table 4

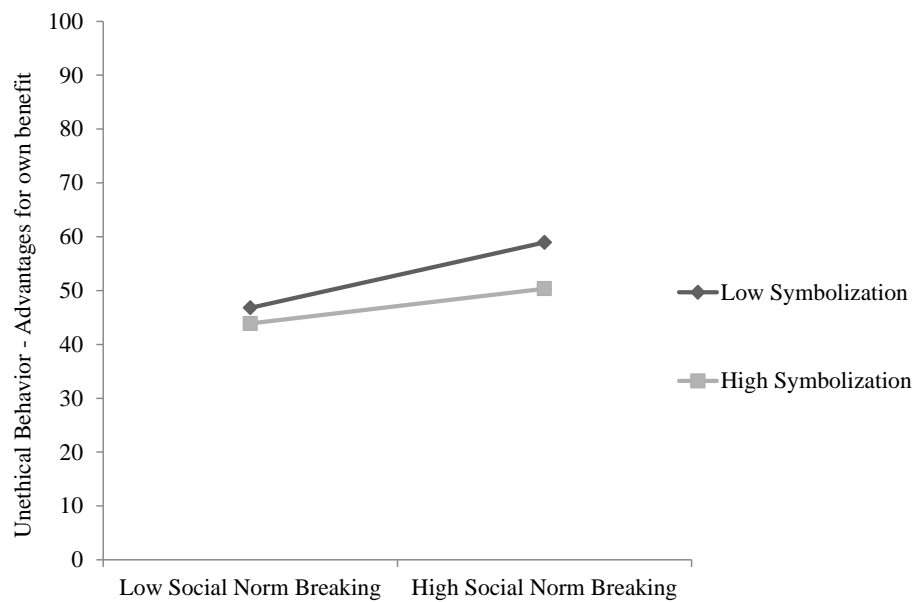
Linear Regression 2: The Effects of Moral Identity and Brazilian *Jeitinho* on Ethical Behavior

Variable	Model 1 $\beta$		Model 2 $\beta$		Model 3 $\beta$		Model 4					
							$\beta$		SE		95% CI	
	EB	UB	EB	UB	EB	UB	EB	UB	EB	UB	EB	UB
Data Collection Method	-.25**	-.06	-.24**	-.06	-.22**	-.03	-.24**	-.03	1.1x10 <sup>8</sup>	2.63	-7x10 <sup>8</sup> , -2x10 <sup>8</sup>	-6.78, 3.48
Internalization			.20**	-.14*	.11	-.03	.10	-.02	7x10 <sup>8</sup>	1.59	-2x10 <sup>7</sup> , 2x10 <sup>8</sup>	-3.75, 2.54
Symbolization			-.07	-.10	-.07	-.09	-.04	-.10	7x10 <sup>8</sup>	1.62	-1x10 <sup>8</sup> , 9x10 <sup>8</sup>	-6.01, .27
Corruption					-.23**	.14*	-.22*	.19*	6.3x10 <sup>8</sup>	1.23	-2x10 <sup>8</sup> , -3x10 <sup>8</sup>	.52, 6.19
Social norm breaking					-.11	.45**	-.11	.44**	2.4x10 <sup>8</sup>	.73	-.9x10 <sup>7</sup> , 8x10 <sup>7</sup>	3.54, 5.77
INT x COR							.00	.05	5.5x10 <sup>8</sup>	1.10	-1x10 <sup>8</sup> , 1x10 <sup>8</sup>	-1.76, 3.20
INT x SNB							-.12*	.04	3.2x10 <sup>8</sup>	.96	-1x10 <sup>8</sup> , -2x10 <sup>7</sup>	-.88, 1.96
SYM x COR							.11	.02	7.4x10 <sup>8</sup>	1.48	-2x10 <sup>8</sup> , 2x10 <sup>8</sup>	-2.70, 3.90
SYM x SNB							.09	-.12*	2.7x10 <sup>8</sup>	.92	-1x10 <sup>8</sup> , 9x10 <sup>7</sup>	-2.66, -.19
R <sup>2</sup>	.06	.00	.10	.04	.17	.28	.20	.30				
Adjusted R <sup>2</sup>	.06	.00	.09	.03	.15	.27	.17	.27				
F	18.00**	1.10	10.25**	4.06**	11.37**	21.51**	7.54**	12.71**				
$\Delta R^2$			.04**	.04**	.07**	.24**	.03*	.02				
$\Delta F$			6.05**	5.52**	11.86**	45.73**	2.44*	1.52				

Notes. Standardized regression coefficients are shown. EB = Factor 1 – Interpersonal Relationships. UB = Factor 2 – Advantages for own benefit. INT = Internalization. SYM = Symbolization. COR = Corruption. SNB = Social Norm Breaking. CI = Confidence Interval. \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$



*Figure 2.* The interaction of internalization of moral identity and social norm breaking on ethical behavior – factor 1: interpersonal relationships.



*Figure 3.* The interaction of symbolization of moral identity and social norm breaking on unethical behavior – factor 2: advantages for own benefit.

## Discussion and Conclusion

The results provide evidence that supports our argument that the perception of using Brazilian *jeitinho* and moral identity affects the intention to behave ethically. If Brazilian *jeitinho* is considered as a good way to solve problems in the workplace and the person admits to use it, this could increase the probability that the person will make an unethical decision or do something considered wrong, like committing bribery or fraud.

We found partial support for our Hypothesis 1 that moral identity influences ethical behavior since only internalization of MI predicted our dependent variable. In addition, when we included Brazilian *jeitinho* and the interactions, moral identity had no significant effect on (un)ethical behavior. This result points out that the endorsement of contextual factors such as *jeitinho* can affect the accessibility of moral identity. Thus, if an individual sees *jeitinho* as a good mechanism to use, it will decrease the centrality of moral identity for him and he will act like what is usual in his context. Consequently, our study amplifies the comprehension of the situational factors that can interact with moral identity, like suggested in past review of this construct (Shao et al., 2008).

Regarding Hypothesis 2 of Brazilian *jeitinho*, we found that both factors – corruption and social norm breaking – were the best predictors for (un)ethical behavior in organizations. This corroborates previous research on *jeitinho* which indicate that it is mostly associated with moral behaviors considered wrong (Smith, 2008). Even if literature specifies there is a *continuum* of positive and negative in Brazilian *jeitinho* (Duarte, 2006a; Flach, 2012), our research only evaluated the negative aspect of *jeitinho* since the factor of creativity was not analyzed.

With respect to Hypothesis 3 of interaction between *jeitinho* and moral identity, we found a moderation of internalization and symbolization of MI with social norm breaking

on (un)ethical behavior. As we can see, moral identity was not capable to prevent the effect of perception of using *jeitinho* on unethical behavior. When a person does not report using much *jeitinho*, moral identity has a huge influence. By contrast, when he or she perceives using *jeitinho* moral identity has no effect on ethical behavior. This probably occurred like in past studies that show situational factors can decrease accessibility of moral identity and increase other facets of identity such as achievement-oriented facet (Aquino et al., 2009). Thus, perception of using *jeitinho* affected reporting (un)ethical behavior despite the centrality of moral identity for the individual.

Nevertheless, we did not find support for the model in the prediction of intention to lie, where only internalization of moral identity was significant. We suspect that participants were not familiar with the given situation and, as participants did not receive any rewards to lie like in the original study (Aquino et al., 2009), they did not feel the responsibility for helping the organization in this case – so there were no reasons to lie. We suggest new studies to include some type of reward for lying in the scenario.

As *jeitinho* is a problem-solving strategy (Barbosa, 1992; Duarte, 2006a, 2006b), it can influence judgment and decision making in organizations. Given that judgment involves evaluating certain objects or events as good or bad (Vohs & Luce, 2010), *jeitinho* can distort what is considered right or wrong in order to achieve the desired result. For example, lying to the boss who is sick to take a day off may seem wrong, but if that day off is used to solve personal problems, it can look right because the person was able to give a *jeitinho* to resolve his issues. So *jeitinho* could be a way to break the rules and social norms established in the society in order to obtain personal benefit.

### *Limitations*

Even though all data were collected by survey from one source and monomethod bias exists, this study was done with real employees and we observe that a lot of studies in the area use undergraduate students. Another issue in our study is the social desirability bias as we can see the variance in responses was too small. However, we were really careful on the development of our questionnaire and we highlight the difficulty on collecting real data of unethical behavior within organizations. Moreover, we had a problem in data collection method since it was not the same one used in all sample, but we controlled for it.

As we used a deliberative measure and a scenario to capture ethical intention in workplace, it may have taken participants out of the realm of more impulsive and intuitive types of unethical decision, making this decision too much rational, which doesn't reflect all the reality – as criticized in other studies (Kish-Gephart et al., 2010). Another issue is the moral identity measure, because this direct approach of measuring the construct is more susceptible to social desirability or self-presentational biases, so we have a low variability of the answers (Shao et al., 2008).

Even though, it is important to point out that we used a sample composed only by employees, which is crucial to understand the phenomenon within organizations. Due to difficulty on obtaining real reports of unethical behaviors in organizations, we had to use a self-report scale of (un)ethical behavior even knowing it has a lot of biases.

To sum up, we have found that *jeitinho* is an important construct to understand the dynamics of the Brazilian work context. As it is a key concept of the Brazilian worker, it managers should consider it when they investigate organizational culture and develop policies. It also could be part of organization policies to promote ethical behavior, especially when programs for ethics are been implemented.

As a recommendation for managers dealing with ethical challenges, a recent study conducted by Bedani (2013) identified the main ethical challenges in Brazilian financial institutions, which include: 1) combine the ethics of speech to organizational practices, 2) support and involvement from the managers with organizational ethics, 3) align ethics with goals and results, 4) communicate and disseminate the ethical precepts, 5) treat all employees equally and fairly, 6) respect cultural diversity, 7) employee awareness and commitment to ethics, and 8) promote dialogue, avoiding authoritarianism. These suggestions could be applied to others kinds of organizations in order to promote moral practices.

Despite that, this study contributes with the field by considering a national cultural aspect that could influence ethical behavior and how it interacts with an important individual variable – moral identity. Given that others indigenous phenomena – *guanxi*, *wasta* and *svyazi* – could impact on moral behavior in workplace, it is important that new studies start to considerate cultural concepts. Thus, our study extends our knowledge of ethical behavior and the effect of Brazilian *jeitinho* and moral identity.

Future research should investigate the potential consequences of Brazilian *jeitinho* on work context and how it permeates and is widespread in the organization. In addition, new studies should use other measures of moral identity since the one used is highly subject to social desirability. At last, we suggest the study of *jeitinho* and ethical behavior using unobtrusive or implicit tests according to new trends in the area to verify how it occurs and how we can prevent it.

## References

- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., Felps, W., & Lim, V. K. G. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*(1), 123–41.  
<http://doi.org/10.1037/a0015406>
- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(6), 1423–1440. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.83.6.1423>
- Barbosa, L. (1992). *O jeitinho brasileiro: A arte de ser mais igual que os outros*. (8<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Bedani, M. (2013). Os Desafios Éticos na Gestão de Instituições Financeiras de Grande Porte: A Percepção de Executivos do Banco do Brasil. *Psicologia: Organizações E Trabalho*, *13*(1), 5–18.
- Beekun, R. I., Stedham, Y., & Yamamura, J. H. (2003). Business Ethics in Brazil and the U.S.: A Comparative Investigation. *Journal of Business Ethics*, *42*, 267–279.
- Birnbaum, M. H. (2004). Human Research and Data Collection via the Internet. *Annual Review of Psychology*, *55*(1), 803–832.  
<http://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141601>
- Blasi, A. (1984). Moral Identity: Its Role in Moral Functioning. In W. M. Kurtines & J. J. Gewirtz (Eds.), *Morality, Moral Behavior and Moral Development* (pp. 128–139). New York: John Wiley & Sons.
- Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as Social



Responsibility: A Moral Self-regulation Account of Procedural Justice Enactment. *British Journal of Management*, 22(SUPPL. 1). <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00715.x>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. a. (1990). A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.58.6.1015>

CNI. (2014). Retratos da sociedade brasileira: Confiança Interpessoal. Retrieved July 1, 2014, from [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_24/2014/03/12/433/20140312103412223286u.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2014/03/12/433/20140312103412223286u.pdf)

Cohen, T. R., Panter, A. T., Turan, N., Morse, L., & Kim, Y. (2014). Moral Character in the Workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*.

DeCelles, K. a, DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 97(3), 681–9. <http://doi.org/10.1037/a0026811>

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *The Journal of Applied*

*Psychology*, 93(2), 374–391. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>

- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2013). Current Trends in Moral Research: What We Know and Where to Go From Here. *Current Directions in Psychological Science*, 22(5), 380–385.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Hall, R. J., Hannah, S. T., Leavitt, K., Shondrick, S. J., & Usher Perez, A. L. (2012). Implicit and Explicit Values as a Predictor of Moral Judgment and Ethical Behavior. In *Proceedings of the New Frontiers in Management and Organizational Cognition Conference* (pp. 1–58). Maynooth, Ireland.
- Duarte, F. (2006a). A Double-Edged Sword: The 'Jeitinho' as an ambiguous concept in the Brazilian imaginary. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, 1(1).
- Duarte, F. (2006b). Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization*, 13(4), 509–527.  
<http://doi.org/10.1177/1350508406065103>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191.
- Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., & Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: a cultural exploration of social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38(3), 331–44.
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2013). Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural. *RAE*, 53(2),

169–182.

Fischer, R., Ferreira, M. C., Milfont, T. L., & Pilati, R. (2014). Culture of Corruption? The Effects of Priming Corruption Images in a High Corruption Context. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(10), 1594–1605.

Flach, L. (2012). O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. *Revista Gestão E Planejamento, 12*(3), 499–514.

Gerhart, B. (2009). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review, 5*(2), 241–259. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x>

Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: the effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science, 20*(3), 393–8. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>

Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail : A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. *Psychological Review, 108*(4), 814–834.

Heine, S. J. (2010). Cultural Psychology. In R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.), *Advanced Social Psychology* (1st ed., pp. 655–696). New York: Oxford University Press.

Iglesias, F., & Günther, H. (2009). Waiting and urban life: A social psychological analysis of lines. *Psicologia Em Estudo, 14*(3), 537–545. <http://doi.org/10.1590/S1413-73722009000300015>

Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior, 36*(February 2014),

104–168. <http://doi.org/10.1002/job>

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. a, & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *The Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 1–31. <http://doi.org/10.1037/a0017103>

Mansur, J. A., & Sobral, F. J. B. A. (2011). Política na terra do “ jeitinho ”: consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, *12*(6), 165–191.

May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). Does Ethical Membership Matter? Moral Identification and its Organizational Implications. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 681-694.

McFerran, B., Aquino, K., & Duffy, M. (2010). How Personality and Moral Identity Relate to Individuals’ Ethical Ideology. *Business Ethics Quarterly*, *1*(January), 35–56.

Narvaez, D., & Lapsley, D. K. (2009). Moral Identity , Moral Functioning , and the Development of Moral Character. In D. M. Bartels, C. W. Bauman, L. J. Skitka, & D. L. Medin (Eds.), *The Psychology of Learning and Motivation* (50th ed., Vol. 50, pp. 237–274). Elsevier Inc. [http://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)00408-8](http://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)00408-8)

Osborne, J. W. (2010). Improving your data transformations: Applying the Box-Cox transformation. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, *15*(12), 1–9.

Pedroso, J. P. P., Massukado-Nakatani, M. S., & Mussi, F. B. (2009). A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor : possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, *10*(4), 100–130.

- Pilati, R., Milfont, T. L., Ferreira, M. C., Porto, J. B., & Fischer, R. (2011). Brazilian jeitinho: Understanding and explaining an indigenous psychological construct. *Revista Interamericana de Psicologia, 45*(1989), 27–36.
- Resende, M. M., & Porto, J. B. (n.d.). Evidências de Validade da Escala de Identidade Moral para o contexto brasileiro. *Submitted*.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: implications for study and practice. *The Journal of Applied Psychology, 91*(4), 737–48. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.737>
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610–1624. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1610>
- Shao, R. D., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18*, 513–540.
- Sijtsma, K. (2009). On the Use, the Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach. *Psychometrika, 74*(1), 107–120. <http://doi.org/10.1007/s11336-008-9101-0>
- Smith, P. B. (2008). Indigenous aspects of management. In P. B. Smith, M. F. Peterson, & D. C. Thomas (Eds.), *The handbook of cross-cultural management research* (1st ed., pp. 319–332). Thousand Oaks: SAGE.
- Smith, P. B., Huang, H. J., Harb, C., & Torres, C. (2011). How Distinctive Are Indigenous

Ways of Achieving Influence? A Comparative Study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, and “Pulling Strings.” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 135–150.

Smith, P. B., Torres, C., Leong, C. H., Budhwar, P., Achoui, M., & Lebedeva, N. (2012).

Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 333–348.

Torres, C. V., Alfinito, S., Galvão, C. A. S. P., & Tse, B. C. Y. (2015). Brazilian Jeitinho

Versus Chinese Guanxi: Investigating Their Informal Influence on International Business. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 77-99.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–60.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in

Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

<http://doi.org/10.1177/0149206306294258>

Vohs, K. D., & Luce, M. F. (2010). Judgment and Decision Making. In R. F. Baumeister &

E. J. Finkel (Eds.), *Advanced Social Psychology* (1st ed., pp. 733–756). New York:

Oxford University Press.

### Conclusão

Observa-se no cenário nacional a presença do jeitinho brasileiro nos mais diversos contextos – inclusive de trabalho, em que esse jeito é uma maneira utilizada pelo cidadão brasileiro para enfrentar adversidades e inclusive burlar regras que não o favoreçam. Como afirmou o antropólogo Roberto DaMatta (1986) em seu livro *O que faz o brasil, Brasil*:

O “jeito” é um modo e um estilo de realizar. Mas que modo é esse? É lógico que ele indica algo importante. É, sobretudo, um modo simpático, desesperado ou humano de relacionar o impessoal com o pessoal; nos casos – ou no caso – de permitir juntar um problema pessoal (atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis por falta de divulgação, confusão legal, ambiguidade do texto da lei, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, feita para uma dada situação, mas aplicada universalmente etc.) com um problema impessoal (p. 62).

A partir desse conceito de jeitinho, podemos inferir que este mecanismo afeta as relações sociais e de trabalho, de tal forma que o jeitinho se enquadra como um modo legítimo de resolver problemas. Tendo em vista que esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o efeito do jeitinho brasileiro e sua interação com identidade moral sobre o comportamento ético nas organizações, foram traçados três objetivos específicos: 1) realizar uma revisão bibliométrica da literatura brasileira sobre comportamento ético nas organizações de 1996 a 2014, 2) encontrar evidências de validade para a escala de identidade moral; e 3) verificar a relação entre jeitinho brasileiro, identidade moral e comportamento ético nas organizações.

No Estudo 1, foi possível verificar que a literatura brasileira em psicologia sobre ética no trabalho ainda é incipiente e com poucos estudos na área. Foram encontrados 18 artigos

sobre o tema no período de 1996 a 2014. A maior parte dos artigos utiliza métodos qualitativos com abordagem exploratória. Ademais, a maioria das pesquisas brasileiras concentra-se em estudos sobre desvios de comportamento, como assédio moral e discriminação. Entretanto, observa-se um esforço nos estudos em considerar outros aspectos da ética no trabalho, como o papel do clima ético e de variáveis individuais (por exemplo: sexo, idade e nacionalidade). Conclui-se que há necessidade de ampliar os estudos em comportamento ético nas organizações para conhecer os antecedentes e consequentes do fenômeno, além de possibilitar aferir particularidades do contexto nacional que podem influenciar este comportamento. Tendo em vista a ausência de medidas na área de ética e moralidade no Brasil e da demanda, decidimos traduzir uma medida de identidade moral no seguinte estudo.

Por conseguinte, no Estudo 2, foi realizada uma tradução e verificação de evidências de validade de construto para uma escala de identidade moral para o Brasil. Identidade moral foi escolhida por ser um dos construtos mais investigados na área internacionalmente e pela escala de Aquino e Reed (2002) ter sido a mais utilizada em estudos anteriores (Jennings et al, 2015). A partir da aplicação do questionário da escala com outras medidas da sua rede nomológica, foram encontradas evidências de que a escala traduzida apresenta uma estrutura bifatorial (internalização e simbolização) com boas propriedades psicométricas. Portanto, a escala de identidade moral é uma medida importante que pode ser utilizada para avaliação do self moral em pesquisas futuras e subsidiar gestores em tomada de decisão. Após termos encontrado evidências de validade da escala de identidade moral para o contexto brasileiro, buscou-se avaliar o modelo proposto de que jeito brasileiro interagiria com identidade moral para influenciar comportamento ético.



Assim sendo, o Estudo 3 se propôs a avaliar junto aos trabalhadores como a percepção do uso de jeitinho e a identidade moral do indivíduo afetam a frequência de comportamento ético. A partir desse estudo, foi possível constatar que a percepção do uso do jeitinho como um meio aceitável de lidar com situações do cotidiano favoreceu a ocorrência de mais comportamento antiético. Verificou-se ainda que, apesar da internalização e simbolização da identidade moral afetarem o comportamento ético, esse efeito era praticamente anulado quando o indivíduo relatava fazer uso do jeitinho brasileiro nas situações de trabalho. Constata-se então que o comportamento ético nas organizações brasileiras tem maior influência de variáveis contextuais, como o jeitinho, do que de uma variável individual como o self sobre traços morais.

### **Limitações**

Apesar dos resultados aqui apresentados, os estudos apresentam limitações que precisam ser consideradas. Primeiramente, a temática de ética no trabalho traz uma forte desejabilidade social que é muito difícil de ser contornada. Nos Estudos 2 e 3 este efeito pode ter reduzido a variabilidade das respostas e causado vieses. Por outro lado, mesmo com a restrição da variância, os resultados apontam para um efeito moderado do jeitinho sobre o comportamento ético.

Outra limitação é o uso de monométodo nos estudos, o que impossibilita avaliar o fenômeno sobre diversas perspectivas de modo a trazer mais fidedignidade aos resultados. Entretanto foi o método viável para acessar os trabalhadores em seu ambiente de trabalho natural. Pesquisas na área que usam outras formas de medida, em geral, são realizadas em laboratório e com estudantes, o que tem trazido outros tipos de vieses para os resultados encontrados. Assim, destaca-se que pesquisas futuras devem investir em múltiplas formas

de medida, mas é preciso salientar a contribuição deste trabalho que investigou o tema entre trabalhadores.

Por fim, destaca-se que as medidas utilizadas apresentaram índices psicométricos adequados, mas possuem limitações como itens com baixa variância nas respostas e algumas terem apresentado índices de confiabilidade abaixo do desejado. Pesquisas futuras devem investir no desenvolvimento de medidas para a área que evitem esse tipo de problema.

### **Contribuições**

Esta pesquisa fornece importantes subsídios para o desenvolvimento do campo de comportamento ético nas organizações. A partir dos estudos, foi possível verificar a influência de variáveis autóctones – no caso, o jeitinho brasileiro – na intenção de comportar-se eticamente e como esse fenômeno ocorre juntamente com a identidade moral, que já vem sendo objeto tradicional de pesquisa na área (Shao, Aquino, & Freeman, 2008).

Ademais, como contribuição prática, traz os principais estudos e avanços na área de ética organizacional de modo a subsidiar o gestor com sua atuação em promoção de códigos de ética e de políticas organizacionais sobre ética no trabalho. Também ressalta o efeito do jeitinho brasileiro no contexto de trabalho e de como ele pode permear as organizações para gerar ações antiéticas. Considerando o jeitinho brasileiro em seu contexto, os gestores poderão atuar de forma mais eficaz no ambiente de trabalho e na própria gestão da cultura organizacional e dos modelos de liderança, tendo em vista que esse mecanismo é característico das relações sociais do brasileiro.

Posto isso, a pesquisa em ética no trabalho no contexto brasileiro precisa avançar e considerar as novas configurações organizacionais impostas atualmente. É fundamental

ampliar a compreensão sobre antecedentes e consequentes do fenômeno e em como os gestores podem se beneficiar desses conhecimentos em sua prática gerencial. Ademais, o jeitinho brasileiro deve ser mais investigado, inclusive, para averiguar como evitar o seu efeito negativo nas práticas organizacionais. Para tanto, sugere-se que sejam realizadas pesquisas multiníveis e que também sejam utilizados métodos de pesquisas menos suscetíveis à desejabilidade social, como o uso de medidas implícitas (ex: *priming* e teste de associação implícita) e medidas não reativas.

### Referências

- Aquino, K., & Reed, A. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
- DaMatta, R. A. (1986). *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco.
- Ferreira, M. C., Fischer, R., Porto, J. B., Pilati, R., & Milfont, T. L. (2012). Unraveling the mystery of Brazilian jeitinho: a cultural exploration of social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38(3), 331–44.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Milfont, T. L., & Pilati, R. (2014). Culture of Corruption? The Effects of Priming Corruption Images in a High Corruption Context. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(10), 1594–1605.
- Garcia, A. (2015, 11 de maio). Jeitinho brasileiro hoje envergonha [Comentário do jornalista Alexandre Garcia no programa Bom Dia Brasil da Rede Globo sobre uso do jeitinho brasileiro por alunos no exterior]. Retirado de: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2015/05/jeitinho-brasileiro-hoje-envergonha-afirma-alexandre-garcia.html>
- Janot, R. (2015, 23 de junho). Corrupção na Petrobras é fruto do jeitinho brasileiro [Entrevista do procurador-geral da República ao R7 sobre a operação Lava Jato na Petrobrás]. Retirado de: <http://noticias.r7.com/brasil/corruptao-na-petrobras-e-fruto-do-jeitinho-brasileiro-diz-janot-23062015>
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 104–168.
- Pilati, R., Milfont, T. L., Ferreira, M. C., Porto, J. B., & Fischer, R. (2011). Brazilian

jeitinho: Understanding and explaining an indigenous psychological construct. *Revista Interamericana de Psicologia*, 45(1989), 27–36.

Shao, R. D., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: a review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18, 513–540.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–60.

## Anexo 1

*Artigos nacionais sobre comportamento (anti)ético nas organizações de 1996 a 2014.*

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>
(Arruda & Navran, 2000)	Indicadores de clima ético nas empresas.	Estimular os executivos a se preocuparem com a qualidade ética de sua organização, informando-lhes e colocando à sua disposição um trabalho que vem sendo desenvolvido desde 1998.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Rego, 2001)	Climas éticos organizacionais: validação do constructo a dois níveis de análise.	Fornecer material empírico atinente à congruência pessoa-organização, no domínio dos climas éticos, satisfazendo critérios de comensurabilidade para as duas entidades do binômio.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Rego, 2002)	Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional.	Analisar as relações entre cinco climas éticos e quatro Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Corrêa & Carrieri, 2004)	O Assédio Moral Degradando as Relações de Trabalho: um estudo de caso no Poder Judiciário.	Evidenciar as práticas de assédio moral com servidores públicos de um órgão do Poder Judiciário.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista e análise de documento. Análise: de conteúdo.
(Mendonça et al., 2004)	Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional: Construção e validação fatorial de um instrumento.	Construção e a validação de um instrumento de medida da percepção e do julgamento da retaliação organizacional.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Cherman & Tomei, 2005)	Código de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?	Estabelecer a correlação entre os códigos de ética formalizados ou em processo de implementação nas organizações e a influência na tomada de decisão ética.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista e análise de documento. Análise: de conteúdo.

(Corrêa & Carrieri, 2007)	Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes.	Evidenciar comportamentos de assédio moral na trajetória profissional mulheres gerentes de empresas privadas de Minas Gerais que se consideravam assediadas.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
(Filho & Siqueira, 2008)	Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas.	Analisar o processo de assédio moral nas organizações e do papel da área de gestão de pessoas, principalmente quanto às práticas adotadas para a identificação e gerenciamento de fatores situacionais no ambiente de trabalho.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
(Siqueira, Saraiva, Carrieri, Lima, & Andrade, 2009)	Homofobia e Violência Moral no Trabalho no Distrito Federal.	Analisar as formas de homofobia no trabalho, envolvendo homossexuais masculinos.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
(Sobral, 2009)	O julgamento moral de dilemas éticos em negociação.	Analisar em que medida diferenças individuais em termos de prioridades do sistema de valores condicionam o julgamento moral de práticas negociais eticamente ambíguas.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Elgenneni & Vercesi, 2009)	Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais.	Analisar as implicações comportamentais do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, sob o ponto de vista de um trabalhador, vítima de assédio moral.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
(Garcia & Souza, 2010)	Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário.	Analisar as possíveis formas de discriminação no local de trabalho direcionadas a funcionários homossexuais masculinos de bancos públicos e privadas.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.

(Martins & Ferraz, 2011)	Propriedades psicométricas das escalas de assédio moral no trabalho – percepção e impacto.	Adaptar e validar um questionário de assédio moral para o contexto brasileiro.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Souza & Pereira, 2013)	(Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais.	Estudar a possível existência de discriminação no local de trabalho praticada por homossexuais contra homossexuais.	Natureza: qualitativa. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
(Santos, Guevara, & Amorim, 2013)	Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução.	Avaliar o impacto do nível de instrução, da idade e do gênero na percepção moral nas organizações.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.
(Paixão, Melo, Silva, & Cerquinho, 2013)	Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral.	Compreender por que acontece o assédio moral no vetor aluno-professor e o que pode ser feito para que esse comportamento seja evitado.	Natureza: quali-quantitativa. Instrumento: questionário/escala e entrevista. Análise: inferencial e descritiva.
(Bedani, 2013)	Os Desafios Éticos na Gestão de Instituições Financeiras de Grande Porte: A Percepção de Executivos do Banco do Brasil.	Identificar os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte.	Natureza: qualitativa. Instrumento: grupo focal. Análise: de conteúdo.
(Ferreira, Pinto, Santos, & Serra, 2013)	Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural.	Verificar se há diferenças nas percepções éticas em dois países com culturas latinas e se duas dimensões culturais – a tolerância à ambiguidade e a preocupação com as consequências futuras – podem ser explicativas de eventuais diferenças nacionais.	Natureza: quantitativa. Instrumento: questionário/escala. Análise: inferencial.



## Anexo 2

*Escala traduzida de identidade moral de Aquino e Reed (2002).*

A seguir são apresentadas algumas características que podem descrever uma pessoa:

**Cuidadosa, compassiva, justa, amigável, generosa, prestativa, esforçada, honesta e gentil.**

Por um momento, visualize o tipo de pessoa que tem essas características. Imagine como essa pessoa iria pensar, sentir e agir. Quando você tiver uma imagem clara de como essa pessoa seria, responda às seguintes questões de acordo com a escala abaixo.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	Concordo fortemente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

1. Eu normalmente visto roupas que me identificam como alguém que possui essas características. 1 2 3 4 5
2. Eu desejo fortemente ter essas características. 1 2 3 4 5
3. Os tipos de livros e revistas que eu leio me identificam como uma pessoa que possui essas características. 1 2 3 4 5
4. Ter essas características não é tão importante para mim. 1 2 3 4 5
5. Estou ativamente envolvido em atividades que comunicam para os outros que eu tenho essas características. 1 2 3 4 5
6. Eu me sentiria bem em ser uma pessoa que possui essas características. 1 2 3 4 5
7. Eu me sentiria envergonhado em ser uma pessoa que possui essas características. 1 2 3 4 5
8. O fato de eu possuir essas características é comunicado aos outros por minha participação como membro de certas organizações. 1 2 3 4 5
9. Os tipos de coisas que faço no meu tempo livre (por exemplo, *hobbies*) claramente me identificam como uma pessoa que tem essas características. 1 2 3 4 5



<p>6. João trabalha em uma organização na qual seu chefe pede que todos os seus funcionários não acessem páginas que não tenham relação com o trabalho no horário de expediente. João está planejando sua viagem de férias e ele precisa reservar hotel, passagem e passeios. Seu chefe está em uma reunião e não voltará nas próximas duas horas. Assim, João decide continuar planejando sua viagem pela internet nas próximas duas horas antes do seu chefe retornar.</p>	
<p>7. João precisa resolver uma série de problemas pessoais, mas está sem tempo para resolvê-los, pois os locais que ele precisa ir funcionam apenas no seu horário de expediente. João decide ligar para o seu chefe e dizer que está doente para ter o dia livre e resolver seus problemas.</p>	
<p>8. João acabou de sair de uma reunião secreta do conselho diretor de uma organização. Ele tem um amigo próximo que será demitido. Acontece que João vai a um jantar na casa desse amigo esta noite. João não avisa a seu amigo o que descobriu na reunião.</p>	
<p>9. João é servidor público de um órgão de grande respaldo. Ele precisa resolver alguns problemas pessoais de documentação no cartório, mas chega cinco minutos após o encerramento da distribuição de senhas. Ele sabe que se apresentar sua identificação como servidor do órgão em que trabalha, conseguirá permissão para ser atendido imediatamente. João decide apresentar sua identificação como funcionário do órgão para obter o documento que precisa.</p>	
<p>10. João trabalha em uma organização e percebe que, frequentemente, seu chefe denigre um de seus funcionários na frente de todos. Seu colega de trabalho que era constantemente humilhado resolve entrar na justiça contra seu chefe e pede que o João participe do processo como testemunha das humilhações que sofreu. Porém, João sabe que há risco de sofrer retaliação do seu chefe por isso. João aceita ser testemunha de seu colega de trabalho.</p>	
<p>11. João trabalha em um banco, no qual é exigido que todos os funcionários vendam uma cota mínima de determinado produto. Ele sabe que aqueles que não conseguem vender a sua cota mínima, possuem menos chance de ganhar uma promoção no emprego. Um cliente chega ao banco para resolver algumas pendências e o João sabe que ele poderia comprar alguns dos produtos que precisa vender. Então, João decide ser sincero com o cliente e descreve todas as taxas e desvantagens do produto.</p>	
<p>12. No seu trabalho, João descobre que um colega de trabalho está fraudando documentos da empresa para benefício próprio. Ele sabe que se delatar o ocorrido para seus superiores, seu colega de trabalho será demitido e ainda saberá que foi João quem o delatou. João decide não delatá-lo aos superiores.</p>	
<p>13. João e seus colegas de mesmo cargo almejam uma promoção em uma empresa de publicidade. Eles recebem a tarefa de criar uma propaganda para uma marca de produtos famosa. João está responsável por coordenar este trabalho, então, ele gerencia as tarefas dividindo-as aos integrantes. Ao final do trabalho, na apresentação do produto para a marca famosa, ele pode ir sozinho à reunião. João decide atribuir todo o crédito do trabalho somente a ele.</p>	
<p>14. Maria e João são gerentes de uma mesma empresa. A diretoria da empresa convoca os gerentes para participarem de uma reunião, mas Maria não poderá ir. O assunto tratado na reunião se referia a uma promoção dada aos gerentes a depender do seu desempenho no período de seis meses. Então, João decide repassar todas as informações da reunião à Maria.</p>	