

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

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

Tese de Doutorado

DESENGAJAMENTO MORAL E COMPORTAMENTO ANTIÉTICO DE

SERVIDORES PÚBLICOS:

DO DIAGNÓSTICO À INTERVENÇÃO

Lude Marieta Gonçalves dos Santos Neves

Brasília, dezembro de 2021.

Desengajamento Moral e Comportamento Antiético de Servidores Públicos:

Do Diagnóstico à Intervenção

Moral Disengagement and Unethical Behavior among Public Servants:

From Diagnosis to Intervention

Desvinculación moral y Comportamiento Poco Ético de los Servidores Públicos:

Del Diagnóstico a la Intervención

Lude Marieta Gonçalves dos Santos Neves

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Iglesias

Comissão Examinadora:

Alexander Hochdorn (Universidade de Brasília)

Amalia Raquel Pérez-Nebra (Universidad Internacional de València, Espanha)

Raquel Carvalho Hoersting (University of Prince Edward Island, Canada)

Membro suplente:

Thiago Gomes Nascimento (Instituto de Ensino Superior de Brasília)

Brasília, dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Doutor Fabio Iglesias

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

Universidade de Brasília

(Presidente)

Professor Doutor Alexander Hochdorn

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

Universidade de Brasília

(Membro Interno)

Professora Doutora Amalia Raquel Pérez-Nebra

Departamento de Psicología

Universidade Internacional de Valencia, Espanha

(Membro Externo ao Programa de Pós-Graduação)

Professora Doutora Raquel Carvalho Hoersting

Department of Psychology

University of Prince Edward Island, Canadá

(Membro externo à Universidade de Brasília)

Professor Doutor Thiago Gomes Nascimento

Instituto de Ensino Superior de Brasília

(Membro Suplente)

Gratidão

Dizem que, quando um relacionamento termina e é reatado, o tempo de contagem não é suspenso (Sabedoria Popular, ano indeterminado). Se assim for, meu relacionamento com o doutorado começou em 2012, quando também tinha seleção para o PSTO no meio do ano. No mesmo período, fui nomeada para tomar posse em cargo público. Comecei o doutorado sob a supervisão do maravilhoso Cláudio Vaz Torres, e nosso breve trabalho conjunto (sobre reclamações de adolescente cumprindo medidas socioeducativas) gerou um artigo publicado e um projeto de PROIC aprovado, com duas alunas da graduação. Mas eu abandonei o lar e deixei as crianças para o pai cuidar. Não me julguem: eu estava muito doente e não estava dando conta de trabalhar num cargo público que me demandava tanto, tentando conciliar com as exigências de um doutorado no PSTO. Cláudio e eu continuamos bons amigos! Meu carinho e gratidão, por ele ter compreendido o meu movimento de desistência, só crescem a cada dia. Desisti do doutorado um ano depois, em 2013.

Foi uma decisão muito sofrida, mas resolvi que fiz o melhor para mim. Contudo, continuei com o desejo de retomar o projeto acadêmico quando eu estivesse em melhores condições (Risos sarcásticos e virada de bateria!). Foi em 2016, durante a conversa com um professor canadense na caminhada de 10 dias para Santiago de Compostela que eu tomei duas decisões importantes para minha vida: ter um filho e fazer um doutorado. As duas coisas juntas???? Sim, as duas coisas juntas. Foi exatamente essa proposta que eu fiz em 2017, quando resolvi contactar meu grande amigo Fabio Iglesias para ser meu orientador deste novo projeto de doutorado. Ele gentilmente assumiu uma cara de paisagem (por dentro, ele deve ter pensado: que ideia de Jerico! Até o Jerico teria vergonha de uma ideia dessa!), abriu um sorriso e disse que seria o primeiro a me apoiar na minha decisão.

E assim aconteceu: qualifiquei em dezembro de 2018, com o Gael na barriga. Meu puerpério foi uma novela mexicana imperdível! O parto normal teve complicações, mas Gael e eu ficamos bem. Após uma semana na maternidade, voltamos para casa. Quando o Gael tinha apenas 12 dias de vida, eu tive psicose puerperal. Trata-se de uma condição que acomete 1-2 puérperas a cada 1.000 partos no mundo e que pode ter graves consequências para a mãe e para o recém-nascido (Ribeiro et al., 2021)¹. Precisei de internação psiquiátrica por um mês e continuo me tratando até hoje. Portanto, preciso agradecer efusivamente a todos os profissionais do Anankê que me atenderam com tanta competência e carinho desde o período de crise até hoje. Posso dizer que atualmente estou estável e segura para ter outro filho (se o Dani mudar de ideia. Hehe!).

Alguns podem estar se perguntando: por que eu estou expondo tanto minha vida pessoal nos agradecimentos da minha tese de doutorado? Porque eu creio que este é o único espaço para humanizarmos este produto acadêmico. Porque muitas pessoas passam por dificuldades e, quando apresentam um produto acadêmico, os desafios ficam invisíveis, mas estão presentes e precisam ter algum espaço para transbordar e acalantar pessoas que passam por situações semelhantes (ou piores).

Durante todo esse processo lá estava meu grande amor Daniel Mäder Gisi. Estamos juntos desde 2009, e como a gente cresceu e amadureceu junto nesse processo! Dizem também que é comum os relacionamentos amorosos desmoronarem durante o mestrado e/ou doutorado, mas o nosso passou por reformas e hoje brilha como novo! O Dani me apoiou em absolutamente TODOS esses momentos. Não só me apoiou, como me empurrou para frente quando eu queria empacar no meio do caminho e consolou os meus choros intermináveis. Revelou-se meu super-herói quando cuidou de mim e do Gael durante o delicado período de puerpério, que me consumiu pelo menos um ano de recuperação. Super interessado no meu projeto de doutorado, participou das minhas decisões, leu minhas escritas, acolheu minhas frustrações e ajudou com várias tarefas operacionais, como tradução de instrumento,

¹ Ribeiro, A. C. B., Rodrigues, B. B., Carvalho, L. H. B. G., Ribeiro, A. A., & Silva, M. P. (2021). Interface entre prevalência, fatores de risco e terapêutica da psicose puerperal: Uma revisão de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 294-302. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-022>

transcrição de verbalizações, instalação de Iramuteq. 1001 utilidades esse homem tem! Além de tudo, escrever uma tese ao som do piano ao vivo é um privilégio de poucos! Meu pianista privado expulsou o silêncio e a solidão, esses personagens quase protagonistas na vida acadêmica.

O trabalho só fica pronto quando termina. Assim, as variáveis tempo (mais especificamente o prazo) e motivação (até quanto eu consigo avançar?) são determinantes sobre a decisão de classificar um trabalho como finalizado. Seria muito interessante seguir os caminhos apontados no projeto de qualificação (e até no anteprojeto de tese, aquele documento elaborado para o processo seletivo de entrada no curso de doutorado, e que foi carinhosamente lembrado pelo Fabio na minha defesa de tese). Contudo o cenário em dezembro de 2018, quando eu qualifiquei, era completamente diferente do que viria a seguir. O ano de 2019 foi completamente dedicado à maternidade e à recuperação da maior crise da minha vida. Portanto, em 2020, quando o mundo foi pego de assalto com a pandemia de coronavírus, vocês conseguem entender as risadas sarcásticas e virada de bateria do segundo parágrafo. Minha coleta de dados atrasou, eu tive que suspender minha licença para estudos e trabalhar na minha lotação por três meses, e me aterrorizava não conseguir os dois aceites de artigos dentro do prazo.

Portanto, preciso registrar minha gratidão a Deus por me manter viva e inteira durante toda essa loucura de quatro anos e dez meses! Agradeço também:

- Às Instituições:

Instituto de Psicologia, pelo fomento recebido por meio de edital para publicação de manuscrito; PSTO, pelo fomento recebido por meio de dois editais (um de ajuda de custo para participar da etapa *in loco* do Curso de Inverno sobre Intervenções Organizacionais na Espanha e o segundo para publicação de manuscrito);

Governo do Distrito Federal, pela licença remunerada para estudos.

- Aos alunos de graduação:

Karen Kathleen Amorim Oliveira (coautora nos Manuscritos 2, 3 e 4) e

Matheus Wisniewski (coautor nos manuscritos 2, 3 e 4),

que trabalham comigo desde 2018, quando iniciei o grupo de estudos. Resistiram até o fim!

Ruan Carlos dos Santos (coautor nos Manuscritos 3 e 4), que apareceu aos 45 min do segundo tempo e deu o gás que eu precisava no final.

A vocês três, meus queridos pupilinhos, minha eterna gratidão e quantos chocolates Clemens² eu puder presentear!

- Aos juízes dos questionários:

Cleide Maria de Sousa, Fernanda Marinho, Isângelo Senna da Costa, Leonardo Borges Ferreira, Martina Mazzoleni, Daniel Mäder Gisi, Jonathan Jones dos Santos Pereira e Rosilene Beatriz Lopes.

Também estou devendo Chocolate Clemens pra essa turma. Podem me cobrar!

- Às gigantes da minha Secretaria no GDF:

Thais Monteiro Vasconcellos Elias, pela autorização da coleta de dados e diligências;

Marina Ferreira da Guarda, pela paciência com as minhas inúmeras dúvidas quanto ao afastamento para estudos e dicas que salvam a nossa pele;

Gabriela de Macedo Fiuza Machado, pelo apoio logístico e por ter preparado o terreno junto à Administração para a importância do meu trabalho;

Aline Nogueira de Almeida, pela amizade, sensibilidade e por TANTA ajuda na minha coleta de dados! Se eu descrevesse aqui, não caberia numa página!

² Confirmam essas delícias no Instagram: https://instagram.com/clemenschocolate?utm_medium=copy_link

- Aos professores e colegas da UnB:

Professora Raquel Carvalho Hoersting, pela rica discussão na banca;

Professora Amalia Raquel Perez-Nebra, pelo detalhamento cirúrgico nas críticas;

Professor Alexander Hochdorn, por todos os ensinamentos na disciplina de oficina de métodos qualitativos, na qualificação e na banca de defesa;

Professor Thiago Gomes Nascimento, pelas sugestões na banca de qualificação e na disciplina de prevenção criminal, que foram alegremente incorporadas e que tanto me inspiraram nesta tese;

Professor Hartmut Günther, meu avô acadêmico, pela sabedoria acadêmica e por ter a paciência de me orientar na minha iniciação científica;

Professora Isolda Günther, pelo exemplo de assertividade e honestidade;

Professora Carla Antloga, pelo apoio logístico com o SurveyMonkey;

Professora Elizabeth Queiroz, pela sua participação na minha formação como psicóloga e pelo seu apoio inesperado na coleta de dados;

Professor Jairo Eduardo Borges-Andrade, por suas contribuições especialmente no Manuscrito 1;

Colegas Influenciadores: Aline, Angélica, Isângelo, Jonathan, Leonardo, Martina, VíTHOR, Raquel e Lucas, pela camaradagem e dicas acadêmicas preciosas, além das conversas de alto nível;

Colega Carlos Manoel Lopes Rodrigues pela super ajuda com o Iramuteq;

Colega e amiga Martina Mazzoleni não me deixar sentir solitária;

Colega e amiga Cleide Sousa, simplesmente porque ela existe na minha vida.

À Família e aos Amigos:

Buscapés, Favoritos, família Dona Sebastiana, família Neves, Chácara da Dona Sibila e

Luxemburgueses: meu carinho, amor e orgulho em dizer que agora podem me chamar de doutora

Ludinha. Vejam que as minhas ausências para trabalhar no doutorado renderem um fruto vistoso.

Ao amigo Luciano Fernandes Silva, por ter elaborado um programa para me ajudar na coleta de dados;

Às Lulazinhas por todo apoio emocional e logístico na hora de divulgar a coleta de dados.

Ao Gael, meu filho, meu coração que bate fora do peito: dedico esta tese a você!

Finalmente, não consigo encaixar o Fabio em nenhuma dessas classificações, pois ele é um estudo de caso à parte. Meu grande amigo, que hoje considero minha família ampliada, é também meu mentor, conselheiro e enciclopédia ambulante.

Querido Comendador, registro minha GRATIDÃO e HONRA de ser sua aluna há tanto tempo, desde 2005, quando entrei na graduação em psicologia na UnB. Enorme PRIVILÉGIO ter conquistado esse título tendo um leão como você como orientador!

Resumo

A cobrança societal sobre a conduta ética de servidores públicos tem se tornado cada vez mais notória, sobretudo pelo advento de dispositivos que conferem transparência e controle de problemas como assédio moral, desídia, corrupção e mau atendimento. Na psicologia e em áreas afins esses desvios de comportamento no trabalho já recebem atenção dedicada, mas ainda prevalecem os estudos diagnósticos (ao invés de intervenções), também limitados pelo uso de método único. O objetivo desta tese foi investigar o papel dos mecanismos de desengajamento moral (MDM) de Bandura no comportamento antiético de servidores públicos brasileiros, em um ciclo completo desde o diagnóstico até a intervenção. No Manuscrito 1 uma revisão com critérios sistemáticos dos 25 artigos empíricos sobre o tema no Brasil revelou considerável desfragmentação teórica, restrições metodológicas e psicométricas, construindo-se então uma agenda de pesquisa que guiou os manuscritos seguintes. No Manuscrito 2 foi realizada uma análise de conteúdo categorial temática do material de 26 interrogatórios disciplinares, cedidos por uma corregedoria. Os resultados revelaram seis dos oito MDM nas 410 verbalizações de servidores públicos acusados de infrações. Discutiu-se a relutância em assumir autoria e as distorções dos relatos, com destaque para uso de negação, justificção moral e difusão de responsabilidade. No Manuscrito 3 foi adotado um delineamento misto, em dois estudos empíricos, testando-se o efeito de variáveis individuais e de intervenções para reduzir MDMs. No primeiro, 599 servidores públicos fizeram auto e hetero avaliações de cenários que simularam dois tipos de infração disciplinar (agressão física e fraude documental) e garantiram evidências de validade no desenvolvimento de uma Escala de Probabilidade de Verbalização (EPV) e de uma Escala de Propensão ao Desengajamento Moral (EPDM). Argumentos de reputação caracterizaram a resposta a acusações mais graves, enquanto acusações mais leves foram caracterizadas por normas descritivas, em especial por difusão da responsabilidade. Os fatores das Escalas

indicaram sistematicamente um teor moral de invocar as próprias credenciais. Já o segundo estudo foi uma intervenção experimental com 88 servidores, em que se verificou a redução de MDMs, mas independentemente do treinamento recebido. Finalmente, o Manuscrito 4 também foi composto por dois estudos empíricos, em que foram comparadas verbalizações escritas (cenários experimentais) com verbalizações orais de servidores públicos (encontros virtuais). O primeiro envolveu análises lexicográficas de 210 respostas à pergunta aberta nos interrogatórios simulados. Os resultados corroboraram e estenderam os achados do Manuscrito 3, com a identificação de Classes nomeadas como Auto responsabilidade e Assumir o Erro. Considerando a sensibilidade do tema, o segundo estudo adotou a forma de um diário de campo com detalhamento logístico e analítico da intervenção com 95 servidores, como aporte metodológico para estudos futuros que adotem delineamento similar. Em conjunto, os achados dos manuscritos empíricos mostraram que em acusações simuladas há predomínio de gerenciamento da impressão para manter imagem positiva, enquanto em acusações reais predominam a negação, a justificação moral e a difusão da responsabilidade. Ainda, os servidores se indignam com a maneira como são retratados na mídia, mas intencionam aprimorar sua conduta ética - o que garante maior espaço para intervenções. A tese discute os problemas característicos do serviço público, assim como o potencial de aplicação a outros contextos de trabalho quando se busca prever, compreender e efetivamente reduzir comportamentos antiéticos via ciências comportamentais.

Palavras-chave: desengajamento moral, desvios de comportamento no trabalho, servidores públicos, infração disciplinar, intervenção experimental

Abstract

The societal demand on public servants' ethical conduct has become increasingly notorious, especially due to the advent of devices that provide transparency and control of problems such as moral harassment, laziness, corruption and poor customer service. In psychology and

related fields, these deviations from work behavior already receive dedicated attention, but diagnostic studies (instead of interventions) still prevail, also limited by the use of single-method strategies. This dissertation aimed to investigate the role of Bandura's moral disengagement mechanisms (MDM) in Brazilian public servants' unethical behavior, in a complete cycle from diagnosis to intervention. In Manuscript 1, a review with systematic criteria of 25 empirical articles on the subject in Brazil revealed considerable theoretical defragmentation, with methodological and psychometric restrictions, so a research agenda was built that guided the following manuscripts. In Manuscript 2, a semantic categorical content analysis of 26 disciplinary interrogations, provided by an internal affairs department, was carried out. The results revealed six of the eight MDMs in the 410 verbalizations of public servants accused of infractions. The reluctance to assume authorship and the distortions of the reports were discussed, with emphasis on the use of denial, moral justification and diffusion of responsibility. In Manuscript 3, a mixed design was adopted, in two empirical studies, testing the effect of individual variables and interventions to reduce MDMs. In Manuscript 3's Study 1, public servants ($n = 599$) performed self and hetero-evaluations of scenarios that simulated two types of disciplinary offenses (physical assault and documental fraud) and ensured validity evidence in the development of a Verbalization Probability Scale (VPS) and a Propensity to Morally Disengage Scale (PMDS). Arguments of reputation characterized the response to more severe charges, while less serious charges were characterized by descriptive norms, especially by diffusion of responsibility. The Scales factors systematically indicated a moral tone of invoking one's credentials. Study 2 was an experimental intervention ($n = 88$), in which there was a reduction in MDMs, regardless of the training received. Finally, Manuscript 4 was also composed of two empirical studies, in which written verbalizations (experimental scenarios) were compared with oral verbalizations of public servants (virtual meetings). Study 1 involved 210 responses' lexicographical

analysis to the open question in simulated interrogations. The results corroborated and extended the findings of Manuscript 3, with the identification of Classes named as Self-responsibility and Assuming the Error. Considering the sensitivity of the topic, Study 2 ($n = 95$) took the form of a field diary with the intervention's logistic and analytical details, as a methodological support for future studies that adopt a similar design. Taken together, the findings of the empirical manuscripts showed that in simulated accusations there is a predominance of impression management to maintain a positive image, while in real accusations, denial, moral justification and diffusion of responsibility prevail. Still, public servants are outraged with the way they are portrayed in the media, but intend to improve their ethical conduct - an open door to interventions. Typical problems of public service, as well as the potential application to other work contexts when seeking to predict, understand and reduce unethical behavior via behavioral sciences, are discussed.

Keywords: moral disengagement, behavioral deviations at work, public servants, disciplinary infraction, experimental intervention

Resumen

La demanda social sobre la conducta ética de los servidores públicos se ha vuelto cada vez más notoria, especialmente debido a la llegada de dispositivos que brindan transparencia y control de problemas como el acoso moral, la negligencia, la corrupción y el mal servicio. En psicología y áreas afines, estas desviaciones del comportamiento laboral ya reciben una atención especial, pero aún prevalecen los estudios de diagnóstico (en lugar de las intervenciones), también limitados por el uso de un solo método. El objetivo de esta tesis fue investigar el papel de los mecanismos de desvinculación moral (MDM) de Bandura en el comportamiento poco ético de los servidores públicos brasileños, en un ciclo completo desde el diagnóstico hasta la intervención. En el Manuscrito 1, una revisión con criterios sistemáticos de 25 artículos empíricos sobre el tema en Brasil reveló una desfragmentación

teórica considerable, restricciones metodológicas y psicométricas, construyendo así una agenda de investigación que guió los siguientes manuscritos. En el Manuscrito 2 se realizó un análisis del contenido categórico temático del material de 26 interrogatorios disciplinarios, proporcionado por un departamento de asuntos internos. Los resultados revelaron seis de los ocho MDM en las 410 verbalizaciones de servidores públicos acusados de infracciones. Se discutió la renuencia a asumir la autoría y las distorsiones de los informes, con énfasis en el uso de la negación, la justificación moral y la difusión de la responsabilidad. En el Manuscrito 3, se adoptó un diseño mixto, en dos estudios empíricos, probando el efecto de las variables e intervenciones individuales para reducir los ODM. En el primero, 599 servidores públicos realizaron autoevaluaciones y heteroevaluaciones de escenarios que simulaban dos tipos de faltas disciplinarias (agresión física y fraude documental) y aseguraron evidencia de validez en el desarrollo de una Escala de Probabilidad de Verbalización (EPV) y una Escala de Propensión a Separación moral (EPDM). Los argumentos de reputación caracterizaron la respuesta a cargos más severos, mientras que los cargos más leves se caracterizaron por normas descriptivas, en particular por la difusión de la responsabilidad. Los factores de las escalas indicaron sistemáticamente un tenor moral de invocar las credenciales de uno. El segundo estudio fue una intervención experimental con 88 servidores, en la que se verificó una reducción en los MDM, independientemente de la capacitación recibida. Finalmente, el Manuscrito 4 también estuvo compuesto por dos estudios empíricos, en los que se compararon verbalizaciones escritas (escenarios experimentales) con verbalizaciones orales de servidores públicos (reuniones virtuales). El primero involucró el análisis lexicográfico de 210 respuestas a la pregunta abierta en interrogatorios simulados. Los resultados corroboraron y ampliaron los hallazgos del Manuscrito 3, con la identificación de Clases nombradas como Responsabilidad propia y Asumiendo el Error. Considerando la sensibilidad del tema, el segundo estudio adoptó la forma de un diario de campo con detalles logísticos y analíticos de

la intervención con 95 trabajadores, como soporte metodológico para futuros estudios que adopten un diseño similar. En conjunto, los hallazgos de los manuscritos empíricos mostraron que en las acusaciones simuladas predomina la gestión impresa para mantener una imagen positiva, mientras que en las acusaciones reales predominan la negación, la justificación moral y la difusión de responsabilidad. Aun así, los servidores están indignados con la forma en que son retratados en los medios, pero pretenden mejorar su conducta ética, lo que garantiza un mayor espacio para las intervenciones. La tesis discute los problemas característicos del servicio público, así como la potencial aplicación a otros contextos laborales cuando se busca predecir, comprender y reducir eficazmente los comportamientos no éticos a través de las ciencias del comportamiento.

Palabras clave: desvinculación moral, conducta desviada en el trabajo, servidores públicos, infracción disciplinaria, intervención experimental

Sumário

Gratidão	4
Resumo	7
Abstract	8
Resumen	10
Índice de Tabelas	16
Índice de Figuras	17
Apresentação	18
O Contexto do Serviço Público no Brasil	21
Referências	25
Manuscrito 1 - Desvios de comportamento no trabalho: Revisão e agenda para estudos empíricos brasileiros	27
Resumo.....	27
Abstract	28
Resumen	28
Definindo e Conceituando Comportamentos Desviantes no Trabalho	31
Método.....	33
Amostra	33
Procedimentos	34
Resultados	35
Discussão	39
Considerações finais	42
Referências.....	44
Manuscrito 2 - A Psicologia das Transgressões no Serviço Público: Analisando Desengajamento Moral em Interrogatórios	52
Resumo	52
Abstract	53
Resumen	54
O Processo Administrativo Disciplinar no Serviço Público	57
Mecanismos de Desengajamento Moral	58
Método	61
Visão geral do desenho de pesquisa	61
Amostra	62
Procedimentos	63
Análise de dados	63
Cuidados éticos	64
Resultados	65
Discussão	70
Considerações Finais	75
Referências	78
Manuscrito 3 - Verbalizações e Propensão ao Desengajamento Moral: Intervenções para Reduzir Comportamento Antiético	82
Resumo.....	82

Abstract	83
Prevenção de Comportamento Antiético	87
Hipóteses investigadas	91
Cuidados éticos	93
Estudo 1: Cenários experimentais	93
Método	93
Participantes	93
Instrumentos.....	94
Procedimentos	96
Análise dos Dados	97
Resultados	97
Análises fatoriais	97
Comparações Entre e Intra-Grupos	102
Discussão	106
Estudo 2: Encontros virtuais com servidores públicos	109
Método	109
Participantes	109
Instrumentos.....	109
Procedimentos	110
Resultados	112
Diferenças de PDM entre Pré e Pós-teste	112
Diferenças de PDM entre Pré e Pós-teste em Função de Variáveis Sociodemográficas	114
Discussão	115
Considerações Finais	117
Referências	120
Manuscrito 4 - O que servidores públicos dizem sobre ética? Diário de campo de uma intervenção experimental	126
Resumo	126
Abstract	127
Visão Geral do Delineamento Experimental	130
Estudo 1: Análises Lexicográficas das 210 Verbalizações	132
Método	132
Amostra	132
Procedimentos	132
Resultados e Discussão	132
Cenário Agressão Física Auto	134
Cenário Agressão Física Hetero	134
Cenário Folha de Ponto Auto	135
Cenário Folha de Ponto Hetero	136
Estudo 2: Verbalizações dos Encontros Virtuais	140
Método	140
Amostra	140
Procedimentos	141
Resultados e Discussão	142

Condição Experimental	144
Condição Controle	145
Comentários Finais	148
Referências	151
Considerações Finais da Tese	154
Contribuições Teórico-Conceituais	155
Contribuições Metodológicas	156
Contribuições Aplicadas	157
Limitações da Tese e Agenda	157
Referências	159
Apêndice A - TCLE do Questionário On-line	160
Apêndice B - TCLE dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos - Grupos Experimentais	161
Apêndice C - TCLE dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos - Grupos Controle	162
Apêndice D - Questionário completo - Pesquisa com servidores públicos	163
Apêndice E - Instrumento de Análise de Conteúdo - Juízes Especialistas	171
Apêndice F - Instrumento de Tradução e Retradução	180
Apêndice G - Roteiro dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos	183
Apêndice H - Verbalizações selecionadas dos 40 encontros virtuais	186
Apêndice I - Aula sobre MDM	213

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Informações dos Artigos Brasileiros de DCT conforme as Dimensões Fenômeno, Método Predominante, Participantes e Achados (Manuscrito 1)	36
Tabela 1 - Categorias, Frequências e Exemplos das Verbalizações via Análise de Conteúdo (Manuscrito 2)	67
Tabela 2 - Índices, Frequências e Exemplos das Verbalizações via Análise de Conteúdo (Manuscrito 2)	68
Tabela 1 - Matriz Padrão Tetrafatorial da EPV (Manuscrito 3)	98
Tabela 2 - Matriz Padrão Bifatorial da EPDM (Manuscrito 3)	100
Tabela 3 Estatísticas Descritivas de Percepção de Gravidade em Função de Tipo de Infração (Manuscrito 3)	104
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas de Percepção de Gravidade em Função de Tipo de Verbalização (Manuscrito 3)	105
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas de Tipo de Avaliação em Função de Tipo de Verbalização (Manuscrito 3)	106
Tabela 6 - Resultados Significativos das Análises de Medidas Repetidas (Manuscrito 3)	113
Tabela 1 - Formas características por Cenário (Manuscrito 4)	135
Tabela 1 - Sumário das Principais Contribuições da Tese em Cada Manuscrito (Considerações Finais da Tese)	

Índice de Figuras

Figura 1 - Mecanismos de Desengajamento Moral (Apresentação)	20
Figura 1 - Variáveis do Delineamento Empírico do Estudo 1 (Manuscrito 3)	91
Figura 2 - Delineamento Empírico do Estudo 2 (Manuscrito 3)	92
Figura 3 - Variáveis Resultantes das Análises Fatoriais da Escala de Probabilidade de Verbalização (Manuscrito 3)	103
Figura 4 - Variáveis Resultantes das Análises Fatoriais da Escala de Propensão ao Desengajamento Moral (Manuscrito 3)	103
Figura 1 - Distribuição Logarítmica de Palavras pela Lei de Zipf (Manuscrito 4)	133
Figura 2 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente das Probabilidades de Verbalizações em Interrogatório (Manuscrito 4)	137
Figura 3 - Diagrama de Contribuição dos Cenários para as Classes (Manuscrito 4)	140

Apresentação

O comportamento antiético de servidores públicos ganhou maior destaque no cenário brasileiro em razão de uma maior divulgação de casos de corrupção generalizada e de suas consequentes tensões políticas e ideológicas (Medeiros & Noronha, 2016). No meio científico parece haver ainda uma tendência para explicações macroscópicas do problema, como questões econômicas, culturais e históricas. Mas é evidente que também envolve problemas típicos de psicologia social, de natureza intra e interpessoal em seu contexto ambiental, sociocultural e comunitário: comportamento moral, ações transgressivas (Moore et al., 2012) e, principalmente, influência social normativa, (implícita ou explícita) de comportamentos, valores e crenças aceitáveis (Miller & Prentice, 2016).

Ocorre que na tentativa de adequar-se aos modelos sociais aceitos por um grupo, as pessoas procuram justificar as transgressões praticadas, podendo ressignificá-las positivamente ou minimizar os efeitos nocivos do comportamento praticado. Esses são dois dos oito mecanismos de desengajamento moral (MDMs) (Bandura et al., 2000; Iglesias, 2008). Os MDMs se relacionam com o processo de automonitoramento do *self*, na medida em que é detectada a incoerência entre o que se faz (ou pensa) e o que é esperado socialmente. Essa dissonância cognitiva pode ser resolvida a partir de distorções sobre a conduta realizada, sobre seus efeitos e sobre a vítima ou alvo da conduta (Bandura et al., 1996).

A Figura 1 descreve como os MDMs de justificação moral, linguagem eufemística e comparação vantajosa referem-se a distorções da conduta transgressora (Bandura, 1999). A justificação moral se baseia num processo subjetivo de reconstrução cognitiva que interpreta a conduta transgressora como sendo a serviço de propostas morais ou sociais valorizadas. Assume-se, portanto, uma suposta lógica pragmática no cometimento da transgressão, ou ainda o desconhecimento de regras e normas sociais. Similarmente, a linguagem eufemística é usada para mascarar atividades repreensivas por meio do fraseamento, que é formatado para

diminuir a gravidade da ação e conferir-lhe um status mais respeitável. O eufemismo é uma figura de linguagem na língua portuguesa que tem exatamente esse objetivo de suavizar uma palavra ou expressão que possa ser percebida como grosseira, evidenciando uma escolha cuidadosa de vocábulos. Já a comparação vantajosa, também com foco na conduta, se embasa na concepção de que condutas prejudiciais parecem ter consequências menores quando comparadas com atividades mais repreensíveis. A consequência desse mecanismo é que quanto maior o exagero da comparação, maior o efeito benevolente para a conduta de referência. Assim, sempre haverá situações piores para gerar essa vantagem comparativa.

Por sua vez, os MDMs que operam na relação entre a conduta e seus efeitos são a difusão e o deslocamento de responsabilidade. A difusão da responsabilidade é um fenômeno típico da psicologia social, que ocorre quando outras pessoas estão agindo na mesma intenção. Logo, quando todo mundo é responsável, ninguém se sente pessoalmente responsável pela conduta transgressora e a responsabilidade é compartilhada. O deslocamento da responsabilidade ocorre quando a ação transgressora é interpretada como resultante de pressões sociais ou de uma imposição externa e alheia à vontade de seu autor. Esse MDM enfraquece a autocensura e tem sido sistematicamente usado para justificar crimes cometidos em nome de autoridades legítimas.

A distorção das consequências, que foca apenas nos efeitos da conduta, é usada por transgressores que acreditam fazer o mal pelo bem usando a máxima de Maquiavel: “Os fins justificam os meios”. O efeito psicossocial desse MDM ocorre no sentido de evidenciar os supostos efeitos benéficos da ação transgressora, ao mesmo tempo em que esconde seus efeitos nocivos. Ele tem, assim, tanto um objetivo de distorcer quanto de efetivamente minimizar (ou idealmente eliminar) as consequências negativas.

Finalmente, os dois últimos MDMs referem-se à vítima da conduta. A desumanização se trata da retirada de qualidades humanas e atribuição de qualidades bestiais à vítima da ação

transgressora. Esse MDM impede a identificação do transgressor com sua vítima, já que a transgressão é vista como genuína quando ocorre em desfavor de não semelhantes. Já a atribuição de culpa opera quando o ofensor é que se vê como vítima, por ter sido supostamente pressionado pela (real) vítima a agir de forma prejudicial. Por consequência, a vítima é culpabilizada e vista como merecedora de seu prejuízo. Há, também, retirada de peso da decisão pessoal com ênfase nas circunstâncias que ocasionaram a ofensa.

Um exemplo bastante simples, mas de ocorrência frequente no dia a dia, pode servir para ilustrar a dinâmica dos mecanismos. Quando, por exemplo, uma pessoa furta um objeto que estava longe do campo de visão de seu proprietário, ela reconhece que sua conduta desvia da norma social de respeito à propriedade alheia. Para manejar sua autoimagem, ela pode usar linguagem eufemística ("achado não é roubado"), distorção das consequências ("se esse objeto fosse importante para seu dono, ele não deixaria largado por aí") ou ainda atribuição da culpa ("esse desleixado praticamente pediu para ser furtado").

Figura 1

Mecanismos de Desengajamento Moral (adaptado de Bandura, 1999)



O Contexto do Serviço Público no Brasil

O serviço público brasileiro reúne diversos problemas de ordem prática, distantes da realidade do cidadão médio, mas também de natureza sociopsicológica que podem ser oportunidades para a investigação científica ocupada com a geração de conhecimento robusto e aplicado. Os princípios da administração pública, resumidos pelo acrônimo LIMPE (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência) (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994), fundamentam o que é esperado do servidor público e são acionados quando é denunciada uma conduta infratora.

Em seu *Social Psychology Across Cultures*, Smith et al. (2013) revisaram os principais construtos relacionados a um viés de pesquisa interessado nas comparações culturais dos problemas investigados na psicologia social. Os autores argumentaram que, se os indivíduos são estudados sem referência ao seu contexto cultural, haverá falhas na compreensão dos motivos que levaram a se comportar daquela maneira. Contudo, há que se considerar a relevância em termos práticos de investigar variáveis abstratas que consideram comportamentos desejáveis ou verdadeiros *versus* investigar o papel preditor dessas variáveis abstratas no comportamento real. Por exemplo, seria possível encontrar valores partilhados por servidores públicos de cuidado e zelo com recursos públicos, mas como se poderia explicar que esses mesmos servidores apresentam índices de gasto exagerado em suas repartições? Há que se discutir, também, estudos que investigam a relação entre valores e comportamento, tendo em vista que o que pesa nos cofres públicos não é a intenção de economizar, mas o gasto efetivo com desvios de comportamento no trabalho.

A crítica de Henrich et al. (2010) ao uso de amostras populacionais de natureza *Western, Educated, Industrialized, Rich e Democratic* (WEIRD) nos estudos de psicologia social qualifica a discussão cultural. Discute-se a escolha conveniente de investigar populações especialmente formadas por estudantes universitários de psicologia, considerados

pouco representativos da população mesmo dentro de um país. Argumenta-se, portanto, a relevância de abordar servidores públicos, considerando o impacto de seu trabalho na sociedade como um todo, por lidarem com a execução ou gestão de políticas públicas. Não se trata, portanto, de um extrato social estranho à realidade brasileira.

Pergunta-se, portanto: como se caracteriza a literatura recente sobre desvios de comportamento no trabalho? (Manuscrito 1). Que mecanismos de desengajamento moral podem ser identificados nas verbalizações de servidores públicos que figuram como acusados em processos administrativos disciplinares? (Manuscrito 2). Qual é o efeito de um treinamento sistemático (com uma manipulação experimental e controle) na propensão ao desengajamento moral de servidores públicos? (Manuscrito 3). Quais são as normas sociais compartilhadas de servidores públicos sobre ética? (Manuscrito 4). Para responder a essas perguntas de pesquisa, o objetivo desta tese foi investigar o papel dos MDM de Bandura no comportamento antiético de servidores públicos brasileiros, em um ciclo completo desde o diagnóstico (Manuscritos 1 e 2) até a intervenção (Manuscritos 3 e 4).

Concatenados, os quatro manuscritos desta tese apresentam uma lógica inspirada na psicologia social do ciclo completo (Mortensen & Cialdini, 2010). O Manuscrito 1, intitulado "Desvios de comportamento no trabalho: Revisão e agenda para estudos empíricos brasileiros", foi publicado na revista *Psicologia: Organizações e Trabalho* (Neves & Iglesias, 2021). Trata-se de uma revisão de literatura com os 25 artigos empíricos que utilizaram amostra parcial ou total de trabalhadores brasileiros para investigar desvios de comportamento no trabalho. Ao evidenciar o problema de fragmentação teórica do fenômeno, o Manuscrito diferencia comportamentos contraproducentes de comportamentos positivos, mas desviantes de normas descritivas, e lança uma agenda de pesquisa que foi parcialmente contemplada nos Manuscritos 2, 3 e 4. Uma das propostas elencadas na agenda de pesquisa deste estudo, por exemplo, foi a elaboração de relatos de pesquisa com abordagem multi-método e, portanto,

reunindo e associando mais de um estudo empírico com trabalhadores reais, resultando nos Manuscritos 2, 3 e 4.

O Manuscrito 2, intitulado "A psicologia das transgressões no serviço público: Analisando desengajamento moral em interrogatórios" (submetido para publicação), teve como objetivo identificar MDM nas verbalizações dos servidores públicos em seus interrogatórios, associando essas justificativas à ocorrência de comportamento antiético. Foi baseado no fenômeno de desvios de comportamento no trabalho, mapeado no manuscrito 1, especificamente as transgressões disciplinares investigadas em sede de processos administrativos disciplinares. As situações reais descritas nas denúncias dos processos administrativos foram utilizadas na elaboração dos cenários experimentais e as verbalizações mais representativas dos servidores fundamentaram a elaboração da Escala de Probabilidade de Verbalizações (EPV) do Manuscrito 3.

Já o Manuscrito 3, intitulado "Verbalizações e propensão ao desengajamento moral: Intervenções para reduzir comportamento antiético", contém dois estudos empíricos de natureza quali-quantitativa, com o objetivo de verificar o efeito de diferentes manipulações experimentais na resposta intencional e atitudinal de servidores públicos. Especificamente, foi verificado se o delineamento de quatro cenários experimentais gera diferença na probabilidade de verbalização (PV) de servidores públicos em interrogatório simulado (Estudo 1, $n = 599$). Também foi verificado se os escores de propensão ao desengajamento moral (PDM) de servidores públicos diminuem em função de participar ou não de um treinamento sistemático (Estudo 2, $n = 88$). A descrição metodológica dessa intervenção experimental foi apresentada nesse manuscrito e analisada no Manuscrito 4.

Finalmente, o Manuscrito 4, com o título de "O que servidores públicos dizem sobre ética? Diário de campo de uma intervenção experimental" é composto de dois estudos empíricos comparando verbalizações de servidores em duas etapas. O Estudo 1 é a análise

lexicográfica das 210 respostas à pergunta "Fique inteiramente à vontade para escrever o que você/seu colega falaria em seu interrogatório", apresentada aos 599 servidores públicos que responderam o questionário descrito no Manuscrito 3. No Estudo 2, verbalizações de 95 servidores durante as intervenções nos grupos virtuais foram comentadas à luz dos desafios e soluções descritos no Diário de Campo. Assim, as análises de Classificação Hierárquica Descendente e de Especificidades (Estudo 1), complementadas pelas análises do Diário de Campo (Estudo 2), levaram a um conjunto robusto de sugestões para pesquisadores que pretendem utilizar delineamentos de pesquisa semelhantes.

Referências

- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A., Caprara, G.-V., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57–64.
<https://doi.org/10.1177/097168580000600106>
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.364>
- Decreto nº 1.171/94, de 22 de junho de 1994. *Diário Oficial da União de 22 de Junho de 1994*. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasil. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm
- Henrich, J., Heine, S., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- Iglesias, F. (2008). Desengajamento moral. Em A. Bandura, R. G. Azzi & S. Polydoro (Orgs.), *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos* (pp. 165-176). Artes Médicas.
- Miller, D. T., & Prentice, D. A. (2016). Changing norms to change behavior. *Annual Review of Psychology*, 67, 339-361. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015013>
- Medeiros, A. M., & Noronha, N. M. (2016). Ética e corrupção no Brasil: Considerações e análises a partir do princípio da moralidade constitucional. *RELEM – Revista Eletrônica Mutações*, 7(13), 122-136. Recuperado de <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/relem/article/view/2808>

- 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), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2010). Full-cycle social psychology for theory and application. *Social and Personality Psychology Compass*, *4*, 53-63. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00239.x>
- Neves, L. M. G. S., & Iglesias, F. (2021). Desvios de comportamento no trabalho: Revisão e agenda para estudos empíricos brasileiros. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, *21*(2), 1528-1534. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21698>
- Smith, P. B., Fischer, R., Vignoles, V. L., & Bond, M. H. (2013). *Understanding social psychology across cultures: Engaging with others in a changing world* (2nd ed.). Sage.

**Manuscrito 1 - Desvios de Comportamento no Trabalho: Revisão e Agenda para
Estudos Empíricos Brasileiros**

Behavioral Deviations at Work: Review and Agenda for Brazilian Empirical Studies

**Desviaciones de Conducta en el Trabajo: Revisión y Agenda para Estudios Empíricos
Brasileños**

Resumo

Desvios de comportamento no trabalho (DCTs) são ações individuais de trabalhadores em dissonância com as normas sociais prescritivas das organizações, representando danos psicológicos, perdas “duras” ou mesmo objetivos prosociais. Esta revisão de literatura objetivou organizar, descrever e analisar relatos empíricos publicados em revistas brasileiras de psicologia e administração, com amostra de trabalhadores brasileiros. Foram identificados 25 trabalhos categorizados em DCTs, organizados em seis fenômenos de pesquisa: assédio moral; preconceito/ discriminação; corrupção/questões éticas; retaliação; características de personalidade; e *workaholics*. Os artigos empíricos analisados apresentaram resultados similares dentro do mesmo fenômeno, além de utilizar delineamentos metodológicos distintos. Essa tendência pôde ser identificada especialmente nos trabalhos sobre assédio moral, que adotaram ainda a mesma base conceitual. Discute-se a necessidade de resolver lacunas sobre DCTs, normalmente provocadas por uma fragmentação teórica ou por falta de diversidade metodológica na exploração do fenômeno. Uma agenda de pesquisa enfatizando maior representatividade de amostra de trabalhadores, multi-metodologia, intervenção e prevenção de DCTs é proposta à guisa de conclusão.

Palavras-chave: desvios de comportamento no trabalho, comportamento ético, trabalhadores brasileiros

Abstract

Behavioral deviations at work (BDW) are workers' individual actions in dissonance with the prescriptive social norms of organizations, representing psychological damage, "hard" losses or even prosocial objectives. This literature review aimed to organize, describe, and analyze empirical reports, published in Brazilian psychology and management journals, that comprised complete or partial samples of Brazilian workers. Twenty-five articles were identified as BDW, organized in six research phenomena: moral harassment; prejudice/discrimination; corruption/ethics; retaliation; personality characteristics; and workaholics. The empirical articles analyzed showed similar results within the same phenomenon, in addition to using different methodological designs. This trend could be especially identified in papers on moral harassment, which also adopted the same conceptual basis. The need to fill the gaps on BDW that are usually caused either by theoretical fragmentation or lack of methodological diversity in the exploration of the phenomenon is discussed. A research agenda emphasizing greater sample representativeness of Brazilian workers, multi-method research, interventions, and prevention of BDW, is proposed.

Keywords: behavioral deviations at work, unethical behavior, Brazilian workers

Resumen

Las desviaciones de conducta en el trabajo (DCT) son acciones individuales de los trabajadores en disonancia con las normas sociales prescriptivas de las organizaciones, representando daños psicológicos, daños sustanciales, o objetivos prosociales. Esta revisión de la literatura tuvo como objetivo organizar, describir y analizar artículos empíricos en revistas brasileñas de psicología y administración, con muestras compuestas total o parcialmente por trabajadores brasileños. Se identificaron 25 artículos categorizados como

DCT, en seis fenómenos de investigación: acoso moral; prejuicio/discriminación; corrupción/cuestiones éticas; represalias; características de personalidad; y adictos al trabajo. Los artículos empíricos analizados arrojaron resultados similares dentro de un mismo fenómeno, además de utilizar diferentes diseños metodológicos. Esta tendencia se identificó especialmente en trabajos sobre acoso moral, que adoptaron las mismas bases conceptuales. Se discute la necesidad de resolver los vacíos sobre las DCT, generalmente provocados por fragmentación teórica o la falta de diversidad metodológica en la exploración del fenómeno. Se propone como conclusión una agenda de investigación que enfatiza muestras más representativas de los trabajadores brasileños, investigaciones multimétodo, intervenciones y prevención de DCTs.

Palabras clave: desviaciones de conducta en el trabajo, comportamiento antiético, trabajadores brasileños

O Brasil se destaca negativamente em diversos rankings internacionais que examinam corrupção corporativa e nos cargos públicos eletivos (Transparency International, 2019). Mas se esses fenômenos têm ganhado maior visibilidade, maior registro e maiores cobranças de *compliance*, a pesquisa organizacional sobre esses fenômenos ainda é criticada pela carência de aportes teórico-conceituais consistentes e de ferramentas metodológicas mais eficazes. Elas são fundamentais para que se possa munir o esforço legal e de prevenção (Vriend et al., 2020), que é sensível à cultura e aos padrões de interação social. Na sociologia e na antropologia, por exemplo, compreende-se essa manifestação como enraizada no sistema político (Valarini & Pohlmann, 2019) e no passado colonial (Brandellero et al., 2020). A despeito de sua prevalência e de serem um desafio emergente, no entanto, não há qualquer revisão das publicações brasileiras de natureza empírica sobre esse tema na psicologia.

De um lado, a presença de quaisquer comportamentos antiéticos nas organizações gera efeitos nocivos denominados “duros”, como redução do faturamento e desvio de verbas destinadas ao crescimento organizacional. De outro, geram prejuízos relacionais/interativos, que afetam direta ou indiretamente o clima organizacional, o comprometimento e até a saúde física e psicológica dos trabalhadores. Podem incluir, neste caso, violência, assédios moral e sexual, chantagem, intriga, adição, retaliação e discriminação, entre outros (Mendonça et al., 2018). Essa área de pesquisa apresenta uma terminologia bastante diversa, uma operacionalização confusa e estudos pouco sistematizados, revelando uma lacuna teórica para a definição e exploração do conceito de desvios de comportamento no trabalho e seus derivados. Assim, o objetivo deste trabalho foi caracterizar a produção de conhecimento empírico acerca de comportamentos desviantes de trabalhadores brasileiros, pautando a lacuna evidenciada. O recorte é eminentemente constituído de trabalhos empíricos, pois representa a produção de conhecimento público e acessível no campo definido.

Definindo e Conceituando Comportamentos Desviantes no Trabalho

A literatura internacional utiliza predominantemente o termo "*unethical behavior*" (comportamento antiético) para se referir ao estudo de atitudes e comportamentos antiéticos em um contexto organizacional. Portanto, inicialmente se verifica que são definidos, de forma circular, muito mais por contraposição (ao que não é ético) do que por uma conceitualização clara. Com alguma frequência verifica-se o termo mais estrito "*deviation at work*", sobretudo quando questões de medida são o foco principal (Mackey et al., 2019). Já o termo "*organizational misconduct*" pode adotar um nível macro de análise, centrado nas próprias organizações, não nas pessoas que as constituem (como no caso de "*business ethics*"). Mas há uma sobreposição das definições de variáveis de resultado em pesquisas de comportamento organizacional (CO), dos comportamentos de extrapolação do papel (por exemplo, ajudar, dar voz) e de efetivo desvio (por exemplo, roubo) no ambiente de trabalho (Bennett & Robinson, 2000; Treviño et al., 2014). A pesquisa sobre comportamento (anti)ético analisa se é consistente ou inconsistente com as normas sociais, enquanto a pesquisa sobre extrapolação do papel e desvio analisa o comportamento consistente ou inconsistente com as normas organizacionais. Adicione-se a isso um problema de nível de análise, que permanece não resolvido, sobretudo quando se consideram diferenças culturais.

Rorie et al. (2018) mostraram que essa terminologia variada coloca em xeque até mesmo a maneira como são conduzidas e aplicadas as meta-análises da área, tendo em vista que fere um de seus pressupostos mais relevantes: o de que os estudos empíricos reunidos devem possuir o mesmo aporte conceitual para que seus resultados e métodos sejam comparados e compilados. No Brasil o cenário é ainda mais diverso e não se verifica um consenso mínimo na definição e descrição dos fenômenos (Sodré, 2017). Um termo verificado na literatura brasileira é o de comportamento contraprodutivo, seja relacionado à liderança ética no trabalho (Almeida et al., 2018), seja relacionado ao *bullying* organizacional

(Soldador, 2020), ou ainda relacionado à percepção de suporte organizacional (Ceribeli & Severgnini, 2020), por exemplo. A definição usada nesses trabalhos foi elaborada por ocasião de elaboração de instrumento por Bennett e Robinson (2000), comparando as dimensões organizacional (danos direto ao trabalho) e interpessoal (prejuízos no relacionamento com colegas, chefias e clientes) do comportamento contraprodutivo no ambiente de trabalho.

Por isso, o presente artigo adota uma definição que, embora não resolva todas as críticas, apresenta-se de modo mais simples e mais operacionalizável, ao tempo em que inclui adequadamente a multiplicidade de estudos brasileiros. Emprega-se aqui o termo desvios de comportamento no trabalho (DCTs), entendidos como ações individuais de trabalhadores que destoam, de modo intencional, das normas sociais prescritivas das organizações, ou seja, regras tácitas ou formais de como os trabalhadores deveriam agir com base em padrões éticos (De Cremer & Moore, 2020). DCTs têm sido pesquisados em psicologia a partir de sua interface com a filosofia (por meio da discussão sobre moral e ética) e com a administração, apresentando uma operacionalização relativamente estável, como a sigla indica, pelo foco em elementos comportamentais (De Cremer & Vandekerckhove, 2017).

A disseminação do comportamento antiético nas organizações tem sido principalmente estudada como processo que ocorre em um contexto social geral, não as reações dos atores em suas relações sociais específicas. A partir de sete proposições teóricas, Zuber (2015) apontou que no aumento do comportamento organizacional antiético podem ser responsabilizados elementos como as reações dos perpetradores, das vítimas e dos observadores, durante um momento inicial de contato com comportamento antiético. As consequências são danosas para a organização quando as relações sociais mudam de acordo com as normas orientadas pela falta de ética. Já Rodrigues e Carvalho-Freitas (2016) listaram precauções com a fragmentação teórica nas pesquisas organizacionais, resultante de campos de forças protegendo escolas de pensamento e teorias hegemônicas. Seu trabalho revisou os elementos

que caracterizam uma boa teoria, discutindo problemas típicos como alongamento conceitual, sobreposição/ambiguidade, tautologia, “tomar emprestado” e domesticação, bem como as questões políticas e ideológicas que caracterizam o campo da psicologia organizacional e do trabalho (POT). Embora não tenham focado nos desvios de comportamento, suas críticas parecem ter relevância clara para a pesquisa e o ensino do tema, tendo em vista as divergências conceituais e operacionais apontadas.

Em direção similar, Corradi et al. (2016) desenvolveram uma classificação dos paradigmas utilizados em artigos empíricos brasileiros publicados em periódicos até 2014. Foram abordados os temas aprendizagem, comprometimento, socialização, justiça organizacional e cidadania. O principal desafio apontado foi a falta de clareza sobre as posições epistêmicas, por dois motivos. Primeiramente, as revistas não exigem ou não deixam espaço para essas posições epistemológicas. Mas também há uma falta de clareza dos próprios autores sobre suas posições epistemológicas, em função de processos de socialização científicas sem reflexões sobre perspectivas metateóricas. Esse esforço é estratégico para o desenvolvimento de novas pesquisas que busquem refinamento teórico dos temas em POT. De modo especial, os estudos sobre desvios de comportamento no trabalho parecem exigir uma revisão que os organizem em função de elementos temáticos, conceituais, metodológicos e aplicados, de modo a guiar a pesquisa futura na área.

Método

Amostra

A revisão foi inspirada, em versão atualizada, nos critérios (periódicos e categorias de análise) do levantamento desenvolvido por Borges-Andrade e Pagotto (2010), previamente utilizados também nas revisões de Souza et al. (2009) e de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2004). O levantamento classifica artigos científicos empíricos sobre CO no Brasil nas últimas décadas, baseado na colaboração anual de docentes e discentes de pós-graduação treinados

para selecionar, a cada ano, todas as publicações disponíveis do ano anterior em 19 periódicos brasileiros de administração e psicologia, e organizá-las em 17 categorias. Entre elas se destacam “Atitudes frente a mudanças organizacionais ou ocupacionais”, “Cognição no trabalho”, “Afeto no trabalho” e, de maneira mais relevante para esta revisão, a categoria “Desvios de comportamento no trabalho”. Foram considerados como critérios de inclusão as publicações a partir de 1996, de acessibilidade gratuita e pública das revistas nacionais, com apresentação de pelo menos um estudo empírico com amostra parcial ou completamente composta de trabalhadores brasileiros e a pertinência ao tema de DCTs. Após a exclusão de estudos teóricos ou de simulação com estudantes, a amostra foi composta por 25 artigos, que foram integralmente lidos, analisados e categorizados.

Procedimentos

Os 25 artigos foram classificados em quatro dimensões principais. A Dimensão (1) Fenômeno de pesquisa foi utilizada para posicionar a temática principal da publicação como: retaliação; assédio moral; *workaholics*; corrupção/ética, preconceito/discriminação; e diferenças de personalidade, todas definidas previamente a partir do mesmo critério usado por Borges-Andrade e Pagotto (2010) e também utilizadas pelos autores dos trabalhos empíricos selecionados. Cada artigo foi classificado e reclassificado por mais de um discente ou docente, para dirimir dúvidas e tomada de decisão qualificada.

Além da distinção mais sumária entre abordagens qualitativas, quantitativas e mistas, a Dimensão (2) Método categorizou o modo como os artigos fizeram uso predominante de: questionários; escalas de atitude; grupos focais; entrevistas estruturadas (e semi-estruturadas); e estudos de caso. Na Dimensão (3) Participantes foram considerados tanto elementos que configuram o tipo de organização (p.ex., hospital, instituição bancária, sindicato), quanto o setor de atividade, o sexo, a orientação sexual, hierarquia e características relevantes do cargo. Já na Dimensão (4) Achados foram classificados e sumarizados os resultados mais centrais

dos artigos, ora com foco nas relações investigadas (preditivas, correlacionais), ora em elementos mais descritivos, ora em instrumentos desenvolvidos/adaptados.

Resultados

Inicialmente verificou-se que os relatos de experiência foram consideravelmente menos publicados em comparação às pesquisas que envolvem algum outro tipo de delineamento metodológico. Isso envolve a predominância de *survey* como desenho de investigação (94%), em comparação com pesquisas experimentais e pesquisa-ação. Já a distribuição dos estudos em CO, em função do contexto organizacional, foi equilibrada entre o setor público (43,20%) e o setor privado (41,47%) – mas com uma predominância de estudos sobre trabalhadores em emprego formal. A Tabela 1 sumariza a classificação nas dimensões da revisão.

O ano de 2016 apresentou a moda em artigos sobre DCTs ($n = 5$), em sua maioria publicados na revista *Avaliação Psicológica*. As publicações nesta revista revelam, diretamente, a predominância de estudos empíricos em DCTs para gerar instrumento ou para gerar conhecimento e instrumento. A maioria dos estudos categorizados como DCTs apresentou formato de pesquisa com desenho ($n = 22$), sendo identificados 12 quantitativos, 10 qualitativos e 3 artigos mistos (quali-quantitativo). Quanto ao setor estudado, foram três do setor público e privado, cinco do setor público, cinco do setor privado e cinco de setores mistos (incluindo o terceiro setor, de ONGs). Sete não especificaram essa informação no texto. As categorias temáticas se distribuíram em “Assédio moral” ($n = 9$), “Preconceito e/ou discriminação” ($n = 4$), “Corrupção e questões éticas” ($n = 4$), “Retaliação” ($n = 3$), “Características de personalidade” ($n = 3$) e “*Workaholics*” ($n = 2$).

Tabela 1

Informações dos Artigos Brasileiros de DCT conforme as Dimensões Fenômeno, Método Predominante, Participantes e Achados

Referência	Fenômeno	Método predominante	Participantes (n)	Achados
Mendonça e Tamayo (2003)	Retaliação	Questionário/Escala	313 trabalhadores	Raiva e aprovação da retribuição.
Corrêa e Carrieri (2004)	Assédio moral	Grupo focal	5 servidores e 3 sindicalizados	Autoritarismo gera assédio moral e degrada relações de trabalho.
Mendonça et al. (2004)	Retaliação	Questionário/Escala	500 trabalhadores	Retaliação ampla na organização.
Serva e Ferreira (2006)	<i>Workaholics</i>	Entrevistas	8 gerentes	Influenciado por exigências e exclusão.
Soboll (2007)	Corrupção/ética	Caso e entrevistas	38 profissionais de hospital	Gestão autoritária garante controle dos comportamentos desviantes.
Corrêa e Carrieri (2007)	Assédio moral	Entrevistas	12 mulheres gerentes	Predominância de assédio descendente.
Martiningo Filho e Siqueira (2008)	Assédio moral	Entrevistas semiestruturadas	17 gestores	Consequências para funcionários, empresa e sociedade.
Elgenneni e Vercesi (2009)	Assédio moral	Caso e entrevistas	1 bancário	Forma de gestão gera violência e assédio.
Siqueira et al. (2009)	Preconceito/discriminação	Entrevistas individuais	9 trabalhadores homossexuais	Violência moral com omissão de superiores hierárquicos.
Garcia e Souza (2010)	Preconceito/discriminação	Entrevistas semiestruturadas	10 trabalhadores homossexuais	Predomínio da forma indireta (piada, isolamento, condições inferiores)
Carlotto (2011)	<i>Workaholics</i>	Questionário/Escala	471 trabalhadores	Trabalho excessivo, sem controle.
Martins e Ferraz (2011)	Assédio moral	Questionário/Escala	208 trabalhadores	Distinção entre percepção e emoção.
Guimarães et al. (2016)	Assédio moral	Entrevista	1 empregado	Abuso, autoritarismo e manipulação.
Souza e Pereira (2013)	Preconceito/discriminação	Entrevistas	8 trabalhadores homossexuais	Toda classificação é relação de poder e assume caráter excludente.
Santos et al. (2013)	Corrupção/ética	Questionário/Escala	7.574 funcionários e candidatos	Mulheres têm menor predisposição ao furto e denunciam menos.
Paixão et al. (2013)	Assédio moral	Questionário/Escala	51 professores universitários	Representações sociais da relação aluno-professor universitário.
Bedani (2013)	Corrupção/ética	Grupos focais	89 executivos	Má compreensão de ética e aplicações.
Rueda et al. (2015)	Assédio moral	Questionário/Escala	687 trabalhadores	Instrumento com validade.
Nascimento et al. (2015)	Personalidade	Questionário/Escala	487 trabalhadores e 3 especialistas	Medida de comportamentos contraproducentes no trabalho.
Siqueira-Brito et al. (2016)	Preconceito/discriminação	Questionário/Escala	383 trabalhadores	Trabalhadores mais jovens com atitudes negativas ao envelhecimento.
Campos e Rueda (2016)	Assédio moral	Questionário/Escala	338 trabalhadores	Prejudica qualidade de vida no trabalho.
Leonardo et al. (2016)	Retaliação	Questionário/Escala	1.028 trabalhadores	Comportamentos pró-sociais de quebra de normas e contraproduativos.
Ferreira e Nascimento (2016)	Personalidade	Questionário/Escala	381 trabalhadores	<i>Big five</i> prediz contraproducência.
Bon et al. (2017)	Corrupção/ética	Questionário/Escala	129 profissionais	Automonitoramento influencia ética.
Carvalho et al. (2017)	Personalidade	Questionário/Escala	342 empregados	Correlação de adaptabilidade e patologia.

Apesar de alguns trabalhos se concentrarem em mais de uma categoria, optou-se por agrupá-los de forma excludente, selecionando a categoria que melhor representasse a temática

geral. De modo geral, os artigos apresentaram escrita clara e objetiva, com descrição metodológica suficientemente bem definida e achados potencialmente relevantes em suas esferas. Também foram notórios os conteúdos convergentes entre os diversos trabalhos da mesma categoria. Isso foi verificado especialmente naqueles sobre assédio moral, que utilizaram os mesmos aportes teóricos. Ainda que adotando recursos diferentes de análise (uns qualitativos, como Elgennen & Vercesi, 2009; outros quantitativos, como Rueda et al., 2015; ou ainda o estudo de caso de Guimarães et al., 2016), os estudos sobre assédio moral chegaram a resultados semelhantes, com os mesmos critérios de definição do construto.

A diversidade na fundamentação teórica ficou mais evidente nos artigos que investigaram *preconceito/discriminação*, apesar de apresentarem a mesma linha epistemológica e até resultados semelhantes. Como algumas temáticas inevitavelmente se sobrepõem, trabalhos como o de Siqueira et al. (2009) envolveram, por exemplo, preconceito/discriminação e assédio moral. Neste caso usou explicitamente o termo violência moral para se referir a manifestações explícitas ou veladas, além de omissões de superiores hierárquicos em situações de constrangimento por orientação sexual.

Também a categoria *corrupção e questões éticas* abrangeu aportes teóricos e delineamentos metodológicos diversificados, desde estudo de caso institucional (Soboll, 2007) até dados secundários com grande amostra (Santos et al., 2013). Note-se que o trabalho de Bom et al. (2017) foi inserido na mesma temática porque sua variável critério foi a tomada de decisão ética, considerada a variável mais importante do estudo. Já na categoria *retaliação* apresentaram como delineamento a elaboração, o teste e o estudo de evidências de validade de instrumentos de pesquisa psicológica. Dois deles apresentaram a mesma racional teórico-metodológico, o mesmo construto (retaliação organizacional) e resultados semelhantes, relacionados à investigação do construto e aos bons índices psicométricos dos instrumentos propostos (Mendonça & Tamayo, 2003; Mendonça et al, 2004).

Ainda que o comportamento desviante positivo tenha sido a principal variável, optou-se por enquadrar o trabalho de Leonardo et al. (2016) como retaliação, pois foi uma das variáveis secundárias estudadas. Comportamentos que contrariam normas descritivas (e não prescritivas) organizacionais, como demonstrar eficiência, ajudar os colegas de trabalho e apresentar bom atendimento aos clientes podem contribuir positivamente para a organização, apesar de não ser o que a maioria dos colegas faz. No entanto, há que se diferenciar esse fenômeno do desejo comum de se desviar das regras, denominado reatância, seja para benefício próprio (comportamento contraprodutivo), seja para beneficiar a organização (comportamento pró-social).

A mesma tendência de foco em instrumentação psicológica foi verificada na categoria *características de personalidade*. Em dois trabalhos sobre os cinco grandes fatores de personalidade foi desenvolvida uma versão brasileira da *Workplace Deviance Scale* (WDS) para o contexto brasileiro, relacionando fatores de personalidade com o comportamento contraprodutivo no trabalho (Ferreira & Nascimento, 2016; Nascimento et al., 2015). O levantamento e diagnóstico de perfis comportamentais que trazem prejuízos à organização ou às relações interpessoais no trabalho pode contribuir para a elaboração de programas de ética e *compliance*. A análise das relações entre traços patológicos da personalidade e adaptabilidade de carreira, duas variáveis pouco estudadas no campo, carecem de maior atenção nos DCTs (Carvalho et al., 2017).

Finalmente, a categoria *workaholics* poderia ter sido agregada a características de personalidade, mas isso não ocorreu porque a adição ao trabalho não foi claramente investigada como um fator de personalidade nos dois artigos revisados (Carlotto, 2011; Serva & Ferreira, 2006). Mostra que é um tema peculiar, com relevância conceitual e prática. Apesar de Carlotto (2011) ter utilizado análise de conteúdo e documental e Serva e Ferreira

(2006) adotarem uma escala de atitudes como métodos de pesquisa, os resultados e conclusões gerais foram convergentes.

Discussão

A predominância brasileira de estudos empíricos com o uso de questionários e *surveys* revela uma tendência epistemologicamente mais quantitativa do que qualitativa na produção e análise de dados, seguindo a tendência estadunidense e europeia da área de CO (Latham, 2018; Roe, 2017). Schein (2015) alertou, no entanto, que o uso hegemônico de instrumentos medindo autorrelato, com medidas estatisticamente significativas em POT, pode favorecer uma corrida para a abstração e a rotulação de fenômenos estatísticos que não estão ancorados na realidade empírica. O autor indica que essa preferência pela mensuração, apoiada tanto por participantes quanto por pesquisadores, cria variáveis que se tornam artefatos estatísticos, em vez de construtos teóricos que levam a implicações práticas e aplicadas. Infere-se, portanto, a necessidade de diversificar delineamentos e métodos de pesquisa para desenvolver um corpo teórico e empírico mais robusto nos temas de pesquisa.

Além da preocupação metodológica, discute-se quão representativa é a amostra de trabalhadores brasileiros investigados nesses estudos empíricos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em dezembro de 2017 a população formalmente ocupada era de 92,1 milhões de brasileiros e os trabalhadores informais ou autônomos somavam 34,2 milhões (37,1% do total), superando o contingente formal de 33,3 milhões. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo brasileiro abordando trabalhadores cuja aquisição de renda é feita de maneira informal, o que denota uma lacuna de pesquisa.

A distribuição relativamente equilibrada dos artigos sobre DCT por setor reproduziu, em nível mais micro, um fenômeno semelhante ao verificado no levantamento geral de toda a área de CO há 10 anos (Borges-Andrade & Pagotto, 2010). Mas o terceiro setor permanece não investigado, o que indica uma necessidade para uma agenda de pesquisa. Por exemplo,

não se conhecem ainda os fenômenos de desvios de comportamento em atividades que não são exatamente vistas como trabalho remunerado – como no caso do trabalho voluntário. Embora tenham natureza distinta, também são caracterizados por relações hierárquicas, equipes, normas e demais elementos que tipicamente se verificam no primeiro e segundo setor. O mesmo vale, por derivação, para organizações sem fins lucrativos, filantrópicas, fundações e até associações. É fundamental, como elemento de publicação, que os futuros estudos detalhem as características das organizações investigadas, já que sete artigos nesta revisão sequer indicaram o setor que serviu de amostra.

Em busca de prevenir a fragmentação teórica, que prejudica a investigação conceitual e empírica de construtos, em decorrência de tautologia ou do alongamento conceitual (Rodrigues & Carvalho-Freitas, 2016), por exemplo, há que se aprofundar em discussões epistemológicas de produção do conhecimento científico e em análises de paradigmas científicos (Corradi et al., 2016). Essa lacuna pode ser reduzida durante o processo de formação acadêmica de pesquisadores, demandada pelos periódicos e pelos colegiados de avaliação de programas de pós-graduação brasileiros, considerando as críticas apontadas por Latham (2018). O conceito de violência, por exemplo, é estudado de forma dispersa em POT, especialmente em termos de operacionalização do fenômeno. Portanto, trata-se de uma lacuna importante para ser desenvolvida no contexto brasileiro; assim como as ações prosociais de quebra de normas, que têm surgido como campo de estudo valioso na literatura internacional (De Cremer & Moore, 2020).

Conforme verificado em alguns dos artigos levantados (p.ex., Bon et al., 2017; Carvalho et al., 2017; Elgenneni & Vercesi, 2009; Ferreira & Nascimento, 2016; Nascimento et al., 2015; Souza & Pereira, 2013), fenômenos tipicamente estudados de forma básica ou aplicada na área de psicologia social podem inspirar a investigação sobre DCTs. Não apenas as teorias consistentemente investigadas, questionadas e quase consolidadas, mas também a

diversidade e criatividade de métodos de pesquisa na psicologia social podem ajudar a contribuir para o avanço e consolidação desse tema no Brasil. Schein (2015) destaca a necessidade de investir em criatividade e compromisso genuíno com o fenômeno psicológico, privilegiando a saúde física e psicológica das pessoas no contexto de trabalho. Uma estratégia sugerida pelo autor é a de desenvolver estudos empíricos focados na qualidade aprofundada do fenômeno, de forma complementar ao viés estatístico predominante em POT.

O estudo de Santos et al. (2013) se destaca como um protótipo para a prevenção de DCTs com a promoção de boas práticas, a partir de um delineamento metodológico criativo. Trata-se de um exemplo de investigação de programas de *compliance* desenhados para melhorar diversos resultados de nível organizacional, de equipes e individual, nos setores público e privado. A Controladoria Geral da União também se apresenta como uma iniciativa que ganhou relevo nacional e internacional nesse tema, elaborando programas de *compliance* com medidas para promover valores éticos e estimular cultura de anticorrupção, antirroubo, antiassédio, com tradição na educação corporativa. Estudos na área de treinamento, desenvolvimento e educação combinam o ambiente público com o privado, além de tratar de temáticas que são transversais àquelas clássicas em POT, como atitudes, competências e saúde no trabalho.

Como avanços metodológicos, sugere-se a integração entre vantagens e desvantagens de diversos delineamentos para desenvolver o tema de DCTs. Em vez de estimular que os autores publiquem separadamente os estudos realizados em um mesmo projeto de pesquisa, com diferentes decisões metodológicas e com conclusões complementares, é possível praticar a tendência internacional de artigos com múltiplos estudos. Não se indica, portanto, a execução de mera variação metodológica, sem que haja um planejamento minucioso com objetivos claros e a concatenação dos estudos. Essa estratégia representa grande avanço para evitar a fragmentação teórica de um campo de estudo, pois auxilia no alcance de resultados

mais consistentes e aplicáveis, bem como no fortalecimento teórico. A criatividade de se investigar os mesmos objetivos a partir de diferentes estratégias metodológicas deve ser, assim, exaltada como forma de aprofundamento e contribuição mais complexa e completa para a investigação do fenômeno em tela.

A primazia de *surveys* como desenho de investigação também foi verificada por Brandão (2008), num levantamento de produção científica empírica sobre aprendizagem e competências nas organizações de 1996 a 2005. O estabelecimento de diagnósticos (característicos de *surveys*), em detrimento de testes de intervenções e seus efeitos, denota uma dificuldade prática para conduzir estudos mais sofisticados ou trabalhosos (como é o caso do delineamento longitudinal nas organizações). Para além das dificuldades logísticas de se executar estudos contendo desenho, aplicação e avaliação de intervenções organizacionais, há que se unir esforços para demonstrar que a pesquisa científica pode melhorar as práticas organizacionais, não apenas apontar ou descrever seus defeitos.

Considerações Finais

Os 25 artigos brasileiros que investigaram DCT e suas características ainda representam um conjunto embrionário de programa de investigação, tanto pela quantidade quanto pela falta de organização temática e metodológica em comparação com os estudos sobre aprendizagem organizacional, por exemplo. Considerando-se a diversidade de temas na literatura internacional, o número de estudos publicados no Brasil se mostra bastante limitado e ainda concentrado em poucos fenômenos. Qualquer agenda de pesquisa deve reconhecer as grandes mudanças no mundo do trabalho (como a preponderância da informalidade) e os riscos de aumento dos comportamentos antiéticos. É evidente que a área não alcançou o nível de consistência de temas de pesquisa mais populares em POT no país, como atitudes, desempenho e aprendizagem no trabalho. Ela depende de orientações teóricas, metodológicas, analíticas e aplicadas que esta revisão ajudou a apontar.

Destaca-se, finalmente, que a pesquisa sobre DCTs não deve se limitar a compreender os comportamentos problemáticos, mas também selecionar métodos de mudança e desenhar intervenções viáveis que possam ser avaliadas (Ruiter & Crutzen, 2020). Quando planejados, conduzidos e relatados adequadamente, estudos dessa natureza apresentam resultados proeminentes e com alto valor aplicado, retroalimentando as discussões teórico-conceituais. Como a pesquisa em POT no Brasil ainda é largamente baseada em diagnósticos, não em intervenções, trata-se de desafio duplo na temática de DCTs, cujas soluções uma vez mais esta revisão procurou subsidiar.

Referências

- Almeida, J., Hartog, D. den, & Porto, J. B. (2018). Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 430-440. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- 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. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100002
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bon, A. C., Volkema, R. J., & Silva, J. F. (2017). Ethical decision-making: The role of self-monitoring, future orientation, and social networks. *Brazilian Administration Review* 14(1), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160091>
- 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(número especial), 37-50. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a04v26ns.pdf>
- Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: Uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(3), 321-342. Recuperado de: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21548>
- Brandellero, S., Pardue, D., & Wink, G. (Eds.). (2020). *Living (il)legalities in Brazil: Practices, narratives and institutions in a country on the edge*. Routledge.

- Campos, M. I., & Rueda, F. J. M. (2016). Assédio moral: Evidências de validade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho. *Avaliação Psicológica* 15(1), 21-30.
<https://doi.org/10.15689/ap.2016.1501.03>
- Carlotto, M. S. (2011). Adição ao trabalho e relação com fatores de risco sociodemográficos, laborais e psicossociais. *Psico-USF*, 16(1), 87-95. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000100010>
- Carvalho, L. F., Moreira, T. C., & Ambiel, R. A. M. (2017). Relações entre adaptabilidade de carreira e traços patológicos da personalidade em trabalhadores brasileiros. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(3), 159-164.
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.3.12931>
- Ceribeli, H. B., & Severgnini, F. R. (2020). A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(2), 86-105.
<http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i2.679>
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: Uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9, 191-199. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712004000200010
- Corradi, A. A., Marcon, S. R. A., Loiola, E., Kanan, L. A., & Vieira, L. R. (2016). Empirical studies in WOP in Brazil: A paradigmatic analysis. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 349-357. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12638>
- Corrêa, A. M. H., & Carrieri, A. P. (2004). O assédio moral degradando as relações de trabalho: Um estudo de caso no Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 38(6), 1065-84. Recuperado de: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/25114>

- Corrêa, A. M. H., & Carrieri, A. P. (2007). Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 47(1), 22-32. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000100003>
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- De Cremer, D., & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral ethics approach. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 437–455. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.4>
- Elgenneni, S. M. M., & Vercesi, C. (2009). Assédio moral no trabalho: Implicações individuais, organizacionais e sociais. *Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 9(1), 68-85. Recuperado de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100005
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. (2016). Relationship between personality traits and counterproductive work behaviors. *Psico-USF*, 21(3), 677-685.
<http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210319>
- Garcia, A., & Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: Estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 44(6), 1353-77. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600005>
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. J. C. (2016). Workplace moral harrasment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração*, 51(2), 151-164. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1231>

- IBGE (2018). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* - PNAD Contínua, Recuperado de: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=destaques>
- Latham, G. P. (2018). Perspectives of a practitioner-scientist on organizational psychology/organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 1-16. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015323>
- Leonardo, M. G. L., Ferreira, M. C., Valentini, F., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2016). Propriedades psicométricas da Escala Geral de Comportamento Pró-social de Quebra de Normas. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 275-283. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.16>
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Carson, J. E. (2019). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206319862612>
- Martiningo Filho, A., & 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. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712011000200005>
- Mendonça, J. M. B, Siqueira, M. V. S, & Campos, M. A. F. (2018). Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: Uma bibliometria internacional. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 68-88. Recuperado de:

<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2650>

Mendonça, H., & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, 2(2), 147-153. Recuperado de:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200005

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. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300017>

Nascimento, E., Coutinho, A. C. A. M., Andrade, J. E., & Mendonça, L. M. M. (2015).

Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), 384-396.

<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.649>

Paixão, R. B., Melo, D. R. A., Souza-Silva, J. C., & Cerquinho, K. G. (2013). Por que ocorre?

Como lidar? A percepção de professores de graduação em administração sobre o assédio moral. *Revista de Administração São Paulo*, 48(3), 516-529. DOI:

10.5700/rausp1103

Rodrigues, A. C. A., & Carvalho-Freitas, M. N. (2016). Theoretical fragmentation: Origins

and repercussions in work and organizational psychology. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 310-315. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12630>

Roe, R. A. (2017). Industrial, work and organizational psychology in Europe. Em D. S. Ones,

N. Anderson, C. Viswesvaran & H. K. Sinangil. (Eds.), *The Sage handbook of*

industrial, work and organization psychology (pp. 46-75). Sage.

<http://dx.doi.org/10.4135/9781473914964.n3>

Rorie, M., Alper, M., Schell-Busey, N., & Simpson, S. S. (2018). Using meta-analysis under conditions of definitional ambiguity: The case of corporate crime. *Criminal Justice Studies*, 31(1), 38-61. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2017.1412960>

Rueda, F. J. M., Baptista, M. N., & Cardoso, H. F. (2015). Construção e estudos psicométricos iniciais da Escala Laboral de Assédio Moral (ELAM). *Avaliação Psicológica* 14(1), 33-40. 10.15689/ap.2015.1401.04

Ruiter, R. A. C., & Crutzen, R. (2020). Core processes: How to use evidence, theories, and research in planning behavior change interventions. *Frontiers in Public Health*, 8, 247. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00247>

Santos, R. A., Guevara, A. J. 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. <https://doi.org/10.5700/rausp1073>

Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: Some observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 1-19. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449>

Serva, M., & Ferreira, J. L. O. (2006). O fenômeno workaholic na gestão de empresas. *Revista de Administração Pública*, 40(2), 179-200. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000200002>

Siqueira, M. V. S., Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. P., Lima, H. K. B., & Andrade, A. J. A. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organização & Sociedade*, 16(50), 447-461. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300003>

- Siqueira-Brito, A. R., França, L. H. F. P., & Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Avaliação Psicológica* 15(3), 337-345. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06>
- Soboll, L. A. P. (2007). As estratégias de gestão de pessoas em um hospital privado: Um exemplo da eficácia do controle político-ideológico. *Revista Eletrônica de Administração*, 55(13), 85-105. Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39911>
- Sodré, R. J. M. (2017). Sobre corruptos, corrompidos e culpados: Relatos de servidores públicos sobre práticas de corrupção. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 31, 21-30. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v11i31.134465>
- Soldador, S. T. (2000). *Manifestação silenciosa dos colaboradores na organização: O papel mediador do silêncio na relação entre a percepção de bullying e os comportamentos contraproduativos* [Dissertação de mestrado não publicada]. Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10400.26/34408>
- Souza, E. M., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: A discriminação de homossexuais por homossexuais. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 76-105. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400004>
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: A produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9, 32-46. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200004

- Transparency International (2019). Índice de percepção da corrupção 2019. Recuperado de:
<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, *65*, 635-660.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Valarini, E., & Pohlmann, M. (2019). Organizational crime and corruption in Brazil a case study of the “Operation Carwash” court records. *International Journal of Law, Crime and Justice*, *59*, Artigo 100340. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.100340>
- Vriend, T., Said, R., Janssen, O., & Jordan, J. (2020). The dark side of relational leadership: Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower’s intended pro-leader and pro-self unethical behavior. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1473.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01473>
- Zuber, F. (2015). Spread of unethical behavior in organizations: Dynamic social network perspective. *Journal of Business Ethics*, *131*, 151–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2270-0>

**Manuscrito 2 - A Psicologia das Transgressões no Serviço Público: Analisando
Desengajamento Moral em Interrogatórios**

**The Psychology of Public Service Transgressions: Analyzing Moral Disengagement in
Interrogations**

**La Psicología de las Transgresiones del Servicio Público: Análisis de la Desvinculación
Moral en los Interrogatorios**

Resumo

Todos os trabalhadores que prestam serviços são eventualmente avaliados em suas condutas morais, mas servidores públicos estão em maior escrutínio, porque seu trabalho é por definição voltado para o bem-estar da sociedade. Portanto, é fundamental investigar como justificam seus comportamentos que ferem a legislação. Esta pesquisa analisou o conteúdo de interrogatórios ($n = 26$) de servidores públicos sobre suas transgressões no ambiente de trabalho, com foco em processos de desengajamento moral na teoria social cognitiva de Bandura. Foram identificadas por três juízes um total de 410 verbalizações representativas dos temas e índices. As análises revelaram o uso de seis dos oito mecanismos descritos na teoria, além de outras quatro categorias que emergiram dos dados: Negações; Auto e Hetero-Elogio; Desvalorização das Acusações; e Problemas Interpessoais. Negações foram as mais utilizadas, caracterizando-se por argumentos de esquecimento ou desconhecimento dos fatos descritos nas denúncias. Os mecanismos de justificação moral, difusão da responsabilidade e deslocamento da responsabilidade foram os mais utilizados, mostrando a dificuldade dos servidores em assumir a autoria de seus atos e ainda distorcê-los convenientemente. Discute-se como a análise da postura defensiva em interrogatórios pode subsidiar não somente os

processos de investigação, mas sobretudo a prevenção do comportamento antiético no serviço público brasileiro.

Palavras-chave: servidores públicos, mecanismos de desengajamento moral, infrações disciplinares

Abstract

All workers who provide services are eventually evaluated on their moral conduct, but public servants are under greater scrutiny, because their job is, by definition, aimed at the well-being of society. Therefore, it is essential to investigate how they justify their behaviors that violate the legislation. This research analyzed the content of interrogations ($n = 26$) of public servants about their transgressions in the workplace, focusing on the process of moral disengagement in Bandura's cognitive social theory. A total of 410 verbalizations representative of the themes and indices were identified by three judges. The analysis revealed the use of six of the eight mechanisms described in the theory, in addition to four other categories that emerged from the data: Denials; Self and Hetero-Praise; Devaluation of Charges; and Interpersonal Problems. Denials were the most used, characterized by arguments of forgetfulness or ignorance of the facts described in the complaints. The mechanisms of moral justification, diffusion of responsibility and displacement of responsibility were the most used, showing the difficulty of public servants in assuming the authorship of their acts and still distorting them conveniently. It is discussed how the analysis of the defensive posture in interrogations can support not only the investigation processes, but above all the prevention of unethical behavior in the Brazilian public service.

Keywords: public servants, mechanisms of moral disengagement, disciplinary violations

Resumen

Todos los trabajadores que prestan servicios son eventualmente evaluados por su conducta moral, pero los servidores públicos están bajo un mayor escrutinio porque su trabajo está, por definición, dirigido al bienestar de la sociedad. Por tanto, es fundamental investigar cómo justifican su comportamiento que infringe la legislación. Esta investigación analizó el contenido de los interrogatorios ($n = 26$) de los servidores públicos sobre sus transgresiones en el entorno laboral, enfocándose en los procesos de desvinculación moral en la teoría social cognitiva de Bandura. Tres jueces identificaron un total de 410 verbalizaciones representativas de temas e índices. Los análisis revelaron el uso de seis de los ocho mecanismos descritos en la teoría, además de otras cuatro categorías que surgieron de los datos: Negaciones; Uno mismo y hetero-elogio; Devaluación de los cargos; y problemas interpersonales. Las denegaciones fueron las más utilizadas, caracterizadas por argumentos de olvido o desconocimiento de los hechos descritos en las denuncias. Los mecanismos de justificación moral, difusión de responsabilidad y desplazamiento de responsabilidad fueron los más utilizados, mostrando la dificultad de los servidores públicos para asumir la autoría de sus actos e incluso distorsionarlos convenientemente. Se discute cómo el análisis de la postura defensiva en los interrogatorios puede apoyar no solo los procesos de investigación, sino sobre todo la prevención de conductas no éticas en el servicio público brasileño.

Palabras clave: servidores públicos, mecanismos de desvinculación moral, infracciones disciplinarias

Embora a pesquisa sobre comportamentos antiéticos no trabalho tenha ficado mais evidente nos últimos anos (p.ex., De Cremer & Moore, 2020), o fenômeno é reconhecidamente antigo. Se de um lado se manifesta por formas bem distintas, em função por exemplo dos métodos e das tecnologias empregadas, de outro parece seguir uma mesma dinâmica básica para a quebra das normas. Os transgressores têm em comum a busca de justificativas psicológicas que lhes tragam algum conforto moral diante do errado, antes e depois de cometê-lo (Bandura, 2016). Elas ficam mais notórias pelo fato de que alguém acusado por uma transgressão geralmente nega a culpabilidade e com frequência elabora argumentos para atribuir as causas a outros fatores ou pessoas. Por isso, compreender o uso dessas justificativas é um recurso fundamental para um maior controle dos comportamentos antiéticos e sobretudo para os esforços de sua prevenção.

No serviço público brasileiro os comportamentos antiéticos são agravados por motivos tão complexos que não permitem distinção clara entre o que é causa e o que é consequência. Por exemplo, eles incluem alta burocratização, valores culturais permissivos, relações muito hierarquizadas, impunidade, brechas no sistema legal ou mesmo a sua própria corrupção. Mas esse contexto tem o agravante, ao contrário do setor privado, de que os efeitos negativos dos comportamentos se estendem mais claramente a toda a sociedade - a quem os servidores públicos devem prestar contas de forma direta. Comportamentos antiéticos de servidores geram altos custos, minam a confiança nas instituições e deslocam recursos que deveriam ser usados para ações propositivas, ao invés de investigativas ou punitivas.

Levando em consideração a recorrência de comportamentos antiéticos no serviço público brasileiro, este trabalho teve objetivo de identificar processos de desengajamento moral que atuam na presença e manutenção de comportamentos que infringem a legislação do regime disciplinar de servidores públicos. A discussão sobre ética e moral é reconhecidamente complexa e abordada por diferentes áreas do conhecimento, e representa a base de nossa

legislação e das normas sociais compartilhadas. Catafesta (2017), por exemplo, propõe que a moral de uma sociedade se compõe dos princípios e valores tidos como corretos, aceitos e condutores do comportamento social. Entretanto, não há uma moral absoluta *per se*, uma vez que deriva do caráter de cada indivíduo e as pessoas não costumam concordar em todos os assuntos. Assim, a ética se compõe dos traços de caráter comuns dos indivíduos, ou seja, é uma construção coletiva em que os membros de determinado grupo concordam com os princípios e valores eleitos como norteadores da vida social.

Quando aplicada no contexto organizacional, a ética sugere quais comportamentos seriam aceitáveis neste ambiente, ajudando a diferenciar o legal do que é ilegal, o lícito do ilícito, o conveniente do inconveniente e até o honesto do desonesto (Bedani, 2013). Especificamente no contexto do serviço público brasileiro, o documento que indica quais são os comportamentos esperados e não esperados de um servidor público no seu ambiente de trabalho é formal e amplamente divulgado (Decreto nº 1.171/94, que dispõe sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal). Entretanto, a mera existência de tal legislação não faz com que os servidores públicos se comportem exatamente como o esperado em seu ambiente de trabalho, dado que a cultura organizacional costuma refletir a cultura nacional. Desta forma, o jeitinho brasileiro é frequentemente utilizado para burlar a burocracia (Resende & Porto, 2020), enfatizando a necessidade de levar vantagem nas mais diversas situações. Esse cenário propicia, portanto, a ocorrência de desvios de conduta ética ou comportamentos antiéticos no serviço público.

Os comportamentos antiéticos são deliberados e com foco na obtenção de alguma vantagem material ou imaterial, violando as normas do grupo social em decorrência de qualquer dano que o comportamento produza (Jaakson et al., 2017). O trabalho de Guimarães et al. (2016), por exemplo, parte de um estudo de caso de assédio moral vertical descendente, para analisar o conteúdo de entrevistas de profundidade e de documentos de processos

administrativos. Os autores apontam que a mera existência de infrações disciplinares fere a sociedade ao prejudicar a qualidade do trabalho no serviço público e ao provocar forças contraprodutivas.

Há várias explicações possíveis para a existência e, principalmente, a manutenção de tais desvios de conduta no ambiente organizacional, privado ou público: uma diferença entre fatores individuais, organizacionais e situações específicas podem gerar tais desvios (Jaakson et al., 2017); a necessidade de exaltar qualidades da organização em detrimento de atividades antiéticas da mesma (Fehr et al., 2019); e até o uso de mecanismos de desengajamento moral (MDM) para justificar as ações antiéticas cometidas por alguém (Herath et al., 2018). Liu et al. (2012) discutem que, dentro do ponto de vista das trocas sociais, os "malfeitos" no ambiente de trabalho podem ocorrer como consequência de um ambiente de trabalho desfavorável. Incluem situações em que os trabalhadores resolvem economizar esforços ao perceber que o emprego não está nutrindo oportunidades de desenvolvimento pessoal. Essa justificativa está amplamente disseminada no imaginário brasileiro de como funciona o serviço público, comumente caracterizado como ineficaz, precário, adoecedor e com mais demandas do que recompensas aos servidores (Santi et al., 2018).

O Processo Administrativo Disciplinar no Serviço Público

Comportamentos antiéticos no serviço público podem ser identificados como infrações disciplinares (definidas dentro de um rol taxativo), que são denunciadas e investigadas a partir de um processo administrativo disciplinar (PAD). Esse procedimento regulamentado em lei inicia com uma denúncia em desfavor de um servidor (processo disciplinar) ou mais de um servidor público (sindicância). Ao ser publicado em Diário Oficial (instauração), a comissão processante inicia a investigação, juntando documentos e entrevistando testemunhas (oitivas), numa etapa denominada instrução processual. Dentro do devido processo legal, é garantida ampla defesa e contraditório durante todas as etapas, portanto o servidor acusado é informado

e pode participar dessas oitivas. Ao final da instrução, o servidor acusado participa de um interrogatório, que se trata de uma entrevista para esclarecer alguns fatos para a comissão processante. Finalmente, o acusado junta um documento escrito de defesa, a comissão elabora um relatório e o processo é julgado pela autoridade competente.

As análises envolvendo aspectos do PAD têm predominância em trabalhos teóricos do campo jurídico, como o artigo de Staffen e de Cademartori (2010), discutindo duas perspectivas teóricas a respeito do princípio do contraditório. Na psicologia, que apresenta maior escassez de pesquisas sobre o tema, destaca-se o trabalho empírico descritivo de Zaia et al. (2018) sobre 186 processos éticos junto ao Conselho Federal de Psicologia entre os anos de 2004 a 2016. Contudo, não foi encontrado trabalho empírico analisando o teor dos interrogatórios de trabalhadores que responderam a faltas éticas.

Mecanismos de Desengajamento Moral

Os MDM partem da teoria social cognitiva de Bandura (1986) e são processos cognitivos utilizados quando se precisa justificar moralmente condutas antiéticas ou desonestas. Eles operam com base em padrões morais desenvolvidos ao longo da nossa socialização e que se transformam em guias da conduta diária. Assim, estes padrões morais orientam a apresentação de condutas que tragam satisfação e aumentem o senso de valor, enquanto distanciam as pessoas de condutas que possam acarretar em autocondenação. Bandura (2016) denomina esse fenômeno de mecanismos auto regulatórios. Porém, os padrões morais não servem como mecanismos auto regulatórios o tempo todo, pois precisam ser ativados. Essa possibilidade de ativação acarreta, por exemplo, em pessoas com padrões morais similares, mas que praticam diversas ações diferentes, desonestas ou não.

Deste modo, ele propôs oito MDMs, pelos quais se pode desativar o processo cognitivo de auto regulação e justificar para si mesmo as condutas desonestas ou antiéticas praticadas, diminuindo a autocondenação. São eles: justificação moral, linguagem

eufemística, comparação vantajosa (com foco na conduta transgressora), difusão da responsabilidade, deslocamento da responsabilidade (como foco na relação entre a conduta transgressora e seus efeitos), distorção das consequências (com foco nos efeitos dessa conduta), desumanização e atribuição da culpa (com foco na vítima da conduta).

A justificação moral é um processo subjetivo de reconstrução cognitiva que interpreta a conduta transgressora como sendo a serviço de propostas morais ou sociais valorizadas. Já a linguagem eufemística é usada para diminuir a gravidade da ação transgressora e a comparação vantajosa preconiza que condutas prejudiciais parecem ter consequências menores quando comparadas com atividades mais repreensíveis (Bandura, 1999). Por outro lado, a difusão da responsabilidade ocorre quando outras pessoas estão agindo na mesma intenção e a responsabilidade é compartilhada, enquanto o deslocamento da responsabilidade opera quando a ação transgressora é interpretada como resultante de pressões sociais ou de uma imposição externa e alheia à vontade de seu autor. No caso da distorção das consequências, transgressores acreditam fazer o mal pelo bem, evidenciando os supostos efeitos benéficos da ação transgressora, ao mesmo tempo em que esconde seus efeitos nocivos.

Finalmente, Bandura (1999) definiu as distorções cognitivas com foco na vítima da ação transgressora. A desumanização se trata da retirada de qualidades humanas e atribuição de qualidades bestiais à vítima da ação transgressora. Isso permite que o transgressor se veja em posição superior à sua vítima, e, portanto, fundamente sua transgressão. Já a atribuição de culpa opera quando o ofensor se vê como vítima das circunstâncias e ainda culpabiliza sua vítima. Essa inversão de papéis permite que o transgressor justifique a ofensa em desfavor dessa vítima.

Considerando essa reflexão sobre ética, especialmente no serviço público, de que forma podem ser identificados MDM? Na sua racional teórico-conceitual, são situações em

que a pessoa sabe que está fazendo algo errado, mas ignora seus princípios éticos em nome de um bem-estar interno. Considerando, por exemplo, um cenário em que diversos servidores públicos estão furtando esporadicamente materiais de escritório para uso pessoal, podem se defender dizendo que muitos colegas fazem a mesma coisa. Essa situação pode ser, portanto, caracterizada como um MDM de difusão da responsabilidade - quando a responsabilidade é distribuída por mais pessoas, não há um sentimento pessoal de culpa (Bandura, 2016; Iglesias, 2008).

O servidor que, por exemplo, esgotou sua cota de folhas A4 para a semana e que, para ter acesso a mais folhas, passa a utilizar a cota de algum colega, pode se justificar argumentando que este colega não utiliza totalmente a própria cota. Identifica-se, então, um MDM de atribuição de culpa, ou seja: culpabilizar a vítima, ao mesmo tempo em que o autor se exime de culpa (Bandura, 2016; Iglesias, 2008). Finalmente, quando um servidor público que costuma chegar alguns minutos atrasado para seu turno é questionado, pode se defender dizendo que seria muito pior se ele faltasse, então um atraso pequeno não parece tão ruim assim. Configurando um MDM de comparação vantajosa, essa estratégia consiste em declarar que, perto de situações piores, o ato deflagrado não precisa ser considerado condenável.

Como definir o construto não é suficiente para pesquisas empíricas, há que se discutir suas implicações práticas-operacionais. Moore et al. (2012) elaboraram uma escala para medir a propensão ao desengajamento moral de trabalhadores e relacionar essas medidas com comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. Essa medida foi depois explorada por Hsieh et al. (2020), que incluíram as variáveis de liderança ética e comportamento ético de colega de trabalho para explicar por que trabalhadores podem apresentar comportamento antiético pró-organizacional, ou seja, relaxar as próprias convicções éticas para proteger a organização. Herath et al. (2018) também trabalharam com essa mesma estratégia de que as

organizações podem influenciar positivamente, por meio de treinamento, os empregados que utilizam frequentemente mecanismos de desengajamento moral.

Considerando a relação empiricamente investigada entre MDM e comportamentos antiéticos, esta pesquisa teve o objetivo de identificar processos de desengajamento moral nas verbalizações de servidores públicos em seus interrogatórios. Trata-se de oportunidade empírica bastante estratégica para a pesquisa sobre MDM, visto que os interrogatórios são comumente uma oportunidade de autodefesa para as acusações de infrações disciplinares supostamente praticadas. Essa estratégia analítica faz-se necessária, já que esse fenômeno parece ainda ser pouco investigado no contexto do serviço público brasileiro, apesar de sua frequência, abrangência e relevância prática. Formulou-se, portanto, a hipótese de que servidores públicos usam processos de desengajamento moral quando estão sendo interrogados a respeito de sua suposta conduta infracional.

Método

Visão Geral do Desenho de Pesquisa

A partir de uma abordagem qualitativa com desenho transversal, foi utilizado o método de análise de conteúdo categorial temática, conforme descrito por Bardin (2015), para análise de interrogatórios constantes de processos disciplinares e de sindicância (Lei Complementar 840/2011, Título VI, Capítulo III) selecionados convenientemente por uma corregedoria de uma organização pública brasileira. Conforme a classificação epistemológica elaborada por Burrell e Morgan (1979) - que considera quatro paradigmas contíguos, apesar de excludentes - o presente trabalho é considerado funcionalista. Seus pressupostos incluem um modo de teorizar que busca identificar ordem e regras nos fenômenos, a partir da investigação objetiva e regulatória, portanto, positivista do problema de pesquisa. Essa abordagem orientada ao problema, pragmática por definição, explica a maneira como esta pesquisa foi delineada, conduzida e relatada.

Foram analisados interrogatórios dos servidores públicos acusados em processos disciplinares e de sindicância. Dentro da dinâmica dessa etapa, os servidores da comissão processante formulam perguntas e as respostas são reduzidas a termo pelo secretário. Assim, todos os depoentes são os próprios acusados nos processos administrativos disciplinares e as verbalizações nem sempre são elaborações apenas dos servidores acusados, mas também provenientes de respostas às perguntas de servidores que compõem a comissão processante.

Amostra

Em 2019, a corregedoria contactada recebeu 325 denúncias contra comportamentos de servidores públicos da Pasta. Essas informações resultaram na instauração de 356 Procedimentos Disciplinares, variando de investigações preliminares (334) a Processos Administrativos Disciplinares (13). Esses procedimentos foram instaurados para apurar casos de suposta agressão em contexto de trabalho (103 registros), de suposta conduta inadequada (103), dentre outros temas. A partir dessa população foi selecionada uma amostra de conveniência, composta por seis processos disciplinares e de sindicância dos anos de 2017 e 2018, já transitados e julgados. Os processos foram escolhidos e concedidos conforme interesse da Administração Pública, em caráter de sigilo. O primeiro processo possuía um interrogatório e o assunto era quebra de sigilo de informação sensível; o segundo possuía dois interrogatórios, sobre assédio moral descendente; o terceiro possuía cinco interrogatórios e o assunto era descumprimento do dever funcional; o quarto possuía um interrogatório e o assunto eram comportamentos perturbadores no ambiente de trabalho; o quinto possuía um interrogatório e o assunto era agressão física em ambiente de trabalho e, por fim, o sexto possuía 16 interrogatórios e o assunto era uso excessivo de banco de horas.

O total de 27 interrogatórios foi codificado em função de cada acusado, usando as letras do alfabeto, de A até Z2. O último interrogatório, denominado Z2, foi excluído do *corpus* de análise, uma vez que serviu como exemplo de análise para os juízes, durante a

etapa de capacitação. Isso gerou um *corpus* textual composto de 26 interrogatórios (total de 81 laudas) e o destaque de 410 verbalizações. Os participantes somam 13 homens (um com dois processos distintos) e 11 mulheres (uma com dois processos distintos). No intuito de garantir o sigilo dos dados, não serão realizadas análises em função do sexo do servidor.

Procedimentos

Antes de realizar esta pesquisa, os autores se capacitaram em análise de dados qualitativos, debruçando-se sobre as instruções descritas em Bardin (2015), sendo treinados para identificar e diferenciar os oito MDM, conforme descritos em Iglesias (2008). Também foram treinados nas questões éticas de tratamento de dados sigilosos e de conteúdo sensível, bem como orientados sobre como funciona a prática de uma investigação e o desfecho de um procedimento disciplinar. Após o processo de capacitação, foi solicitada via e-mail a concessão do inteiro teor de interrogatórios de processos administrativos disciplinares encerrados, sem possibilidade de recurso. Após a autorização dos setores responsáveis, foram concedidos seis processos administrativos digitalizados, escolhidos conforme a conveniência da corregedoria. Os autores não coletaram diretamente os dados de pesquisa, portanto não houve acesso direto aos participantes, apenas aos materiais constantes nos processos.

Análise de Dados

Os dados foram tratados de acordo com o método de análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2015). O processo de análise dos dados iniciou-se a partir da leitura exhaustiva do *corpus* textual dos interrogatórios, seguindo uma lógica de raciocínio indutiva (considerando temas emergentes das verbalizações) e dedutiva (considerando a ocorrência de MDM nas verbalizações). Durante essa etapa, os três pesquisadores realizaram análises independentes, registrando temas representativos que atendessem aos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade como indicadores de validade das categorias elaboradas. Durante a análise individual, cada juiz teve

a liberdade de nomear os temas emergentes, bem como destacar os trechos com verbalizações consideradas relevantes para este estudo.

A etapa de julgamento de juízes ocorreu durante dez reuniões virtuais, com duas a três horas de duração cada, e consistiu de círculos de negociação entre os juízes. Primeiro cada um apresentou sua análise de conteúdo e depois todos os interrogatórios foram lidos em conjunto para definir: a) quais verbalizações seriam consideradas relevantes, e b) quais temas seriam escolhidos para representar essas verbalizações. Todas as decisões foram tomadas após a expressa concordância dos três juízes, endereçando e resolvendo quaisquer questionamentos de influência social no processo de discussão dos dados. Foi discutida, por exemplo, a possível influência do ponto de vista da aluna de doutorado em relação aos alunos de graduação, no intuito de se certificar de que todos se sentiam livres para expor seu ponto de vista.

Com base na orientação de que temas mais fortes e recorrentes refletem um núcleo de sentido, foram identificadas oito categorias: cinco mecanismos de desengajamento moral (por exemplo, atribuição de culpa e justificação moral) e três categorias emergentes das verbalizações (por exemplo, Auto e Hetero Elogio). O status de categorias é dado pela força dos temas, que ao serem recorrentes criam um núcleo de sentido. Os temas que são importantes para o objeto da pesquisa, mas não são suficientemente recorrentes no *corpus* textual para agruparem-se numa categoria são denominados Índices (Distorção das Consequências e Problemas Interpessoais).

Cuidados Éticos

As informações coletadas são confidenciais e possuem informações delicadas sobre servidores públicos. Foram, portanto, tomadas medidas diversas para garantir o sigilo e segurança dos dados. Antes de receber os depoimentos, todos os pesquisadores assinaram um termo de compromisso e confidencialidade, com a descrição de todos os cuidados éticos que

deveriam ser realizados durante o procedimento da pesquisa. Assim, as verbalizações constantes neste relato foram modificadas minimamente para impedir a identificação de pessoas e lugares, bem como a origem das denúncias. Além disso, a pesquisa teve a submissão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade a que os autores estão filiados, com o registro CAAE n. 38928620.5.0000.5540.

Resultados

Os dados foram resumidos em uma tabela simples comparando a quantidade de ocorrências de cada uma das oito categorias e dois índices em função de cada interrogatório (A-Z), sendo as mais frequentes as Negativas ($n = 105$) de Acontecimento, de Lembrança e de Conhecimento; a Justificação Moral ($n = 86$); a Difusão da Responsabilidade ($n = 58$) e o Deslocamento da responsabilidade ($n = 55$). Além dos exemplos prototípicos que explicam a racional dos mecanismos, a Tabela 1 apresenta as categorias e a tabela 2 apresenta os índices, com suas respectivas frequências e verbalizações representativas, iniciando pelos MDMs relacionados a conduta, depois a seus efeitos e vítimas, e finalizando com as categorias emergentes e índices.

A primeira categoria foi denominada Justificação Moral ($n = 86$ verbalizações) e refere-se a reconstruções cognitivas que os servidores fazem para se convencer de que a falta ética cometida não foi tão grave assim, ou que se justifica por circunstâncias alheias à vontade do infrator. Sendo a segunda categoria mais forte desta análise, foi a única identificada pelo menos uma vez em todos os interrogatórios. Por exemplo: "Em virtude do déficit de servidores, (...) se prontificou a ir na escolta para não ter que desfaltar ainda mais os módulos." (Servidor J, linha 32); "Depoente diz que recebeu *banco de horas extras* porque executou por *muitos* meses as atribuições relativas ao cargo de assessoria de modo informal." (Servidor Q, linha 72).

A segunda categoria foi denominada Linguagem Eufemística ($n = 14$ verbalizações) e refere-se à maneira atenuada como são denominadas algumas ações moralmente condenáveis, a título de minimizar sua gravidade. Por exemplo: "Talvez *a pessoa* possa ter recebido algum tipo de admoestação verbal mais acentuada, ou até mesmo ter sido imobilizada (...), o que pode ter deixado ela mais chateada, estressada diante do acontecimento" (Servidor A, linha 131); "A fuga das jovens foi uma infelicidade da situação" (Servidor E, linha 49).

Já a terceira categoria foi denominada Difusão da Responsabilidade ($n = 58$ verbalizações) e refere-se à redução do controle moral quando se constata que outras pessoas estão agindo com intenções semelhantes, compartilhando, assim, a responsabilidade pelo dano. Por exemplo: "Havia outros servidores (...) presentes no evento." (Servidor D, linha 56); "É tão rotineira a prática de banco de horas *em várias Unidades*, que ninguém nunca imaginou que isso poderia gerar um processo." (Servidor O, linha 38).

A quarta categoria foi denominada Deslocamento da Responsabilidade ($n = 55$ verbalizações) e refere-se ao MDM usado pelas pessoas para retirar a responsabilidade de si próprias pelo comportamento imoral. Elas argumentam que foram provocadas por forças alheias à sua vontade, portanto se eximem de culpa e diminuem a autocensura. Por exemplo: "Quando foi anunciado o lanche, que não estava previsto, a depoente rapidamente tentou se posicionar próximo à porta, porém, devido à multidão presente, quando chegou à porta, *elas* já haviam saído." (Servidor F, linha 38); "Essas pessoas não foram nomeadas por erro administrativo da Secretaria. O nome foi enviado e foi pedida a substituição, mas o nome não foi publicado." (Servidor K, linha 113).

Uma quinta categoria foi denominada Atribuição da Culpa ($n = 44$ verbalizações) e refere-se ao mecanismo em que as pessoas se consideram vítimas das circunstâncias, desprovidas de culpa por suas ações, ou ainda que culpabilizam o alvo de suas ações. Por exemplo: "Desde a época em que o depoente assumiu a gerência (...), a relação entre o

depoente e *a servidora* mudou por parte dela." (Servidor C, linha 20); "A denúncia de agressão atribuída ao acusado é normal, visto que é rotineiro *eles* acusarem os *servidores* de terem perpetrado as agressões (...), o que lhe leva a acreditar que se trate de autolesão dos *acusadores*." (Servidor J, linha 48).

Tabela 1

Categorias, Frequências e Exemplos das Verbalizações via Análise de Conteúdo

Categorias (Frequência)	Exemplos
Justificação Moral (<i>n</i> = 86)	A pessoa assumia as funções esperando a nomeação e a nomeação acabava não saindo. A pessoa assumia as funções a bem do serviço público, senão a Unidade não teria como girar. (Servidor K, linha 34)
Linguagem Eufemística (<i>n</i> = 14)	O depoente respondeu, perguntando se <i>a pessoa</i> estava doida, como forma de expressão, sem se exaltar, não ofensivo. (Servidor B, linha 49)
Difusão da Responsabilidade (<i>n</i> = 58)	Sempre viu diversos colegas tirarem banco de horas e nunca questionou (...) sobre a concessão de banco de horas. Em todas as unidades que a depoente trabalhou sempre teve banco de horas. A depoente sempre soube que as pessoas assinavam as folhas e usufruíam banco de horas. (Servidor P, linha 51)
Deslocamento da Responsabilidade (<i>n</i> = 55)	O baixo efetivo força os servidores a permanecerem além do horário até um número suficiente de servidores para garantir a integridade física <i>das pessoas</i> . (Servidor L, linha 80)
Atribuição da Culpa (<i>n</i> = 44)	A motivação para o documento de denúncia não era de irregularidades das atribuições da depoente, mas com o intuito de prejudicar o trabalho e a permanência da depoente na <i>Unidade</i> . A depoente acredita que os servidores ficavam incomodados com a posição da depoente de não se subordinar aos servidores, mas somente à chefia. (Servidor I, linha 218)
Negativa de Lembrança (<i>n</i> = 20)	"O depoente declara que não se recorda se estava presente no momento que o servidor (...) passou essa orientação." (Servidor A, linha 19)
Negativa de Acontecimento (<i>n</i> = 50)	O depoente nunca assediou a servidora (...) e nenhum outro servidor, o depoente também não cometeu nenhum ato que caracterizasse perseguição. (Servidor C, linha 31)

Tabela 1 (cont.)

Categories (Frequency)	Examples
Negative of Knowledge ($n = 35$)	The informant does not have knowledge that the server occupying the position in the commission has exclusive dedication and does not work overtime. (Server N, line 109)
Auto and Hetero Praise ($n = 24$)	The informant reports that they already have <i>anos</i> in the Secretariat. They have a reputation that is not damaged and never responded to any type of process, even while in charge (...), always caring for the public patrimony and following the principles of Public Administration. (Server K, line 141)
Devaluation of Accusations ($n = 15$)	This affirmation (...) is completely unfounded. At no moment, the informant or the team acted with such a lack of professionalism. (Server A, line 115)

Tabela 2*Índices, Frequências e Exemplos das Verbalizações via Análise de Conteúdo*

Índices (Frequency)	Examples
Problems Interpersonal ($n = 6$)	The organizational climate within the <i>Unidade</i> , after the informant returned from leave, was tense. The testimonies were tense. (Server I, line 89)
Distortion of Consequences ($n = 3$)	The informant expounded on what they were going through with the servers, not to expose, but in a way of mediation. (Server I, line 118)

A sexta categoria foi denominada Negativas ($n = 105$ verbalizações), para se referir a todos os tipos de discordância, e foi dividida em três subcategorias, criadas conforme as verbalizações dos servidores: Negativa de Lembrança ($n = 20$), Negativa de Acontecimento ($n = 50$) e Negativa de Conhecimento ($n = 35$). As Negativas foram as mais frequentes, mas não

estão presentes em todos os sujeitos, como foi o caso da Justificação Moral. Entre as Negativas de Lembrança, por exemplo: "O depoente não se recorda qual período se afastou da Unidade, se não por férias, foi por banco de horas." (Servidor K, linha 101). Entre as Negativas de Acontecimento: "Não fazia documentos particulares no *trabalho*." (Servidor I, linha 304); "O depoente não usufruiu esses dias que constam na tabela, (...) os dados da tabela não configuram a realidade." (Servidor X, linha 32). Já entre as Negativas de Conhecimento: "Não tinha conhecimento de que alguns servidores se sentiam constrangidos pelas suas atitudes; A depoente achava que as atitudes não eram constrangedoras." (Servidor I, linha 203); "A depoente (...) não sabe se estava na Unidade nesse período. A *chefia* não tem como saber de todos plantões e todos servidores com relação às ausências." (Servidor Y, linha 84).

A sétima categoria foi denominada Auto e Hetero Elogio ($n = 24$ verbalizações) e refere-se às verbalizações contendo informações positivas sobre si ou sobre algum colega de trabalho. Por exemplo: "Tudo isso é para mostrar que nunca foi de má-fé ou escondido. Todos os servidores da *Unidade* sempre quiseram agir da melhor forma, tanto que existem memorando e registros internos." (Servidor Q, linha 67); "Espera que a Comissão tenha consideração *porque* o servidor presta o serviço de boa vontade e (...) o servidor está sempre disposto a vir ajudar a Unidade." (Servidor S, linha 141).

A oitava e última categoria foi denominada Desvalorização das Acusações ($n = 15$ verbalizações) e refere-se às ocorrências em que os servidores desacreditam o teor das acusações, considerando-as sem fundamento. Por exemplo: "O depoente não sabe os motivos que ensejaram a denúncia feita *pela servidora*, que é uma denúncia mentirosa." (Servidor C, linha 22); "Causa estranheza o fato de haver agressões muito mais aparentes, como as dos braços, que não foram apontadas pelo laudo do IML, mas que não aparecem nas fotos, o que reforça a sua crença da auto-lesão." (Servidor J, linha 87).

Foram incluídos ainda, além das oito categorias, dois índices. O primeiro foi nomeado como Distorção das Consequências ($n = 3$ verbalizações, sendo 2 no interrogatório da servidora I), definido como o mecanismo em que a pessoa acredita fazer o mal pelo bem. Foi considerado um índice relevante por ser um dos oito MDM. Por exemplo: "Depoente manifestava a sua vontade de modificar algumas coisas na sala em que trabalhava, mas não de fazer distinção *entre* servidores; que não considera que esse ato de fechar a porta causava constrangimento aos demais servidores." (Servidora I, linha 74). O segundo foi nomeado como Problemas Interpessoais ($n = 6$ verbalizações, das quais 5 estão presentes no interrogatório da servidora I), uma justificativa da ação infratora devido a um cenário de conflitos no trabalho. Por exemplo: "O depoente questionou alguns procedimentos adotados pela *chefia*. *O chefe* não concordou com alguns pontos questionados pelo depoente. Desde então ficou difícil o trabalho do depoente com *o chefe*." (Servidor B, linha 23); "Quem tinha mais poder de influência era uma ou duas pessoas, que se manifestavam mais, e os outros seguiam as ideias deles. Isso foi criando atrito, pois acabou subordinando o administrativo à equipe técnica." (Servidora I, linha 68)

Discussão

O objetivo deste trabalho foi analisar as verbalizações de servidores públicos por ocasião de interrogatórios em sede de processos administrativos disciplinares com base na teoria de desengajamento moral. De uma forma inicial e bastante abrangente, já se verificou que os servidores tendem a ser defensivos no momento do interrogatório, o que naturalmente ocorre quando se está enfrentando algum tipo de acusação. Dentro do devido processo legal, o acusado deve ter diferentes oportunidades para se defender. O interrogatório, que inicialmente é utilizado pela comissão processante para esclarecer alguns fatos junto ao acusado, também é utilizado como uma oportunidade de defesa. É necessário ainda usar o termo "suposto" quando se registra a denúncia, já que a veracidade dos fatos será revelada ao final dos

procedimentos. Nesses casos de processos formalmente instaurados com uma comissão de servidores e publicada em Diário Oficial, o julgamento pode gerar uma punição. Essa sanção pode ser mais branda, como uma advertência verbal; ou mais danosa, como uma suspensão do trabalho (com corte de salário e prorrogação da aposentadoria, por exemplo); ou ainda a pior punição, que é a demissão (Lei Complementar 840/2011). Portanto, há que se discutir quais argumentos são apresentados pelos servidores acusados nesse ponto da investigação, com que frequência e que fenômenos psicológicos estão envolvidos.

No presente trabalho, a hipótese de que as justificativas apresentadas pelos servidores representam processos de desengajamento moral foi corroborada, embora seja possível reconhecer também a necessidade de redução da dissonância cognitiva, já que as pessoas precisam se convencer de que suas ações não foram tão danosas assim. No entanto, a investigação dessa teoria, que já acumula mais de sessenta anos, apresenta fraquezas metodológicas e operacionais que dificultam seu teste empírico (Vaidis & Bran, 2019). O uso de elogios a si mesmo ou a outrem, bem como a desvalorização das acusações também são estratégias cognitivas para o gerenciamento da impressão (Peck & Levashina, 2017), ou seja, para criar uma imagem positiva que pode aumentar as chances de empatia da comissão de servidores que está conduzindo o processo. Embora essas teorias tenham sido acionadas após a análise de conteúdo dos interrogatórios, sua relevância para o tema desta pesquisa deve ser pontuada.

Iniciando pela categoria mais forte, a de Negativas, parece intuitivo negar que ocorreu alguma infração disciplinar em algum momento. Apesar de a LC 840/2011 apresentar um rol taxativo definindo o que é considerado infração, no momento de categorizar as ações inadequadas, os servidores acusados negam que os fatos ocorreram, ou negam que conheciam as regras, ou não se lembram dos fatos. Tais verbalizações podem até indicar o mecanismo de distorção das consequências, como forma de negar as consequências relacionadas à ação

transgressora, quando as pessoas acreditam fazer o mal pelo bem. Mas o comitê de juízes decidiu criar uma categoria separada para esse conteúdo, pois reflete um processo que merece distinção por representar uma nuance de processos de desengajamento moral (Bandura, 1999). Os estudos psicanalíticos tecem a compreensão da negativa como um processo inconsciente, implícito, um mecanismo de defesa do *self* (Campos, 2019), muito semelhante aos processos cognitivos tradicionalmente investigados pela psicologia social.

Especificamente, negar conhecimento das regras, como se verifica em *O depoente não tem conhecimento que o servidor ocupante de cargo em comissão possui dedicação exclusiva e não faz jus a horas extras* (Servidor N, linha 109), acaba servindo como uma justificação moral para o comportamento que está sendo repudiado. Quando se diz ignorante de alguma norma emanada de uma ética supostamente compartilhada (Catafesta, 2017), fica fácil explicar por que ela não foi seguida. Contudo, negar conhecimento não significa negar os fatos ou a lembrança deles. Negar os acontecimentos ou ainda negar a lembrança deles, por outra via, pode se relacionar à necessidade que se tem de desvinculação pessoal do evento infracional, questionando sua materialidade e autoria: os elementos básicos que conferem existência a qualquer procedimento. Dizer que não se lembra de todos os fatos pode ser uma estratégia relevante (e legal, assim como mentir ou omitir em defesa própria) para evadir nas respostas. Nesse sentido, alegar desconhecimento de documento ou de prova pode ser ainda uma estratégia para descaracterizar as acusações.

Semelhante estratégia é a da categoria Desvalorização das Acusações, quando se questionam aspectos lógicos do processo, como se observa em *Causa estranheza as agressões constatadas nas fotos do processo, visto que não foram apontadas no laudo do IML*. (Servidor J, linha 50). No entanto, esse processo cognitivo exige um raciocínio mais elaborado do que somente negar. Por outro lado, talvez o índice Distorção das Consequências tenha sido pouco utilizado porque exige um processo cognitivo mais elaborado, minimizando

as consequências da ação transgressora, como se confere nos exemplos de verbalizações. Quanto ao índice Problemas Interpessoais, já que está majoritariamente presente no discurso de apenas um servidor, pode estar mais relacionado a um estilo de pensamento individual do que uma tendência do *corpus*. No entanto, ele pode ser considerado relevante num contexto geral, em que são identificados frequentes conflitos no ambiente de trabalho e que levam à percepção de perseguição quando se é acusado de algum comportamento inadequado (Baillien et al., 2017).

A categoria Justificação Moral apresenta conteúdos diversos entre si, tendo sido identificada dificuldade de estabelecer o critério de homogeneidade. Mas as justificativas para comportamentos antiéticos podem assumir naturalmente conteúdos diversos, tendo em vista que se tratam de estratégias cognitivas maleáveis ao contexto de necessidade de afirmação do self (Iglesias, 2008). Esse MDM, que foi usado pelo menos uma vez em todos os interrogatórios, requer uma transformação cognitiva, um raciocínio enviesado para ressignificar a conduta antissocial como sendo valorosa para a comunidade. Não foram encontrados, contudo, os MDM denominados comparação vantajosa e desumanização, possivelmente porque os servidores estavam preocupados em gerenciar sua imagem perante a comissão processante. A comparação vantajosa, que opera quando se apresenta uma situação pior para amenizar a ação transgressora, não parece mesmo ser frequentemente utilizada. No caso da Desumanização, que é a atribuição de características animais à vítima da ação transgressora, provavelmente não apareceu porque a maioria das infrações não tem necessariamente uma vítima concretamente nomeável. Existe uma figura de linguagem na língua portuguesa chamada zoomorfização ou animalização, que se refere exatamente a esse efeito semântico de atribuir características animais a seres humanos.

A Linguagem Eufemística foi identificada em algumas palavras ou expressões usadas para atenuar moralmente o sentido das ações repreensíveis, como se percebe em *A fuga das*

jovens foi uma infelicidade da situação (Servidor E, linha 49): uma construção frasal usada para descaracterizar o fato ocorrido como um grave erro da equipe, e ainda jogar a responsabilidade para fora de si. O eufemismo na cultura brasileira tem sido discutido como uma estratégia de naturalização e de aceitação ampla de fenômenos como a violência e o autoritarismo institucionalizado (Machado & Carvalho, 2019).

A maior parte das verbalizações identificadas como Difusão da Responsabilidade foi encontrada no último processo ($n = 48$, do total de 58), que incluiu os interrogatórios de K a Z, com o tema do uso excessivo de banco de horas. A própria natureza da denúncia, que partiu do fato de que muitos servidores estavam usufruindo de banco de horas positivo, está intrinsecamente ligada a esse MDM, que é normalmente confundido com o deslocamento da responsabilidade, que também foi predominante nesse mesmo processo ($n = 39$, do total de 55). Enquanto na Difusão a responsabilidade pessoal é diminuída em comparação com a responsabilidade geral (do grupo), no Deslocamento, a responsabilidade pessoal praticamente desaparece, como se verifica na verbalização *É tão rotineira a prática de banco de horas em várias Unidades, que ninguém nunca imaginou que isso poderia gerar um processo* (Servidor O, linha 38).

Quando o servidor usava o plural, retirando sua responsabilidade pessoal sobre o comportamento infrator, foi identificado Deslocamento de Responsabilidade. Também é claramente identificado quando o lócus de controle é externo ao servidor, como se verifica em *O baixo efetivo força os servidores a permanecerem além do horário* (Servidor L, linha 80), em que as pessoas são forçadas (atenção para a voz passiva nesta frase) a se comportar de maneira errada. Essa mesma concepção de que "não depende de nós" pode também ser constatada em *Alguém tem que legalizar isso* (Servidor R, linha 60).

O MDM da atribuição de culpa se baseia na auto vitimização ou na culpabilização da vítima, como se pode verificar em *A denúncia de agressão atribuída ao acusado é normal,*

visto que é rotineiro eles acusarem os servidores de terem perpetrado as agressões (...), o que lhe leva a acreditar que se trate de auto lesão dos acusadores (Servidor J, linha 48). De acordo com o raciocínio desse servidor, a vítima resolveu se machucar para fazer parecer que foi agredido por ele. Esse mesmo processo cognitivo, baseado na ideia de perseguição, permeia grande parte das demais verbalizações caracterizadas como Atribuição da Culpa, um fenômeno que pode ser relevante para pesquisas tanto para organizações privadas quanto em públicas.

Finalmente, a categoria de Auto e Hetero Elogio, que emergiu diretamente da leitura exhaustiva do *corpus* textual (assim como Negações, Desvalorização das Acusações e Problemas Interpessoais), parece um recurso intuitivo, quase automático, usado como estratégia de gerenciamento da impressão perante a comissão processante. Surgiu inclusive o argumento de que ser convidado para um cargo de chefia era um indício da boa índole do servidor, como se observa em *Durante esse período exerceu sua função sempre com conceito excelente e foi convidado para um cargo de chefia, exercendo durante um ano e meio sem nenhuma conduta que o desabonasse* (Servidor A, linha 144).

Considerações Finais

O objetivo de identificar processos de desengajamento moral nas verbalizações de servidores públicos em sede de interrogatório não foi restrito à classificação de falas nos oito mecanismos de desengajamento moral, mas incluiu categorias que emergiram da leitura exhaustiva do *corpus* textual. Assim, a hipótese enunciada pôde ser corroborada. Como na proposta de Guimarães et al. (2016) para investigar o conteúdo de processos administrativos, a presente pesquisa tem como avanço o uso desse recurso metodológico não apenas com um caso, mas com 26 interrogatórios, analisados conjuntamente para compor um sentido agregado. O uso de material sigiloso como fonte de dados para pesquisas deve ser feito com cautela, respeitando informações pessoais ao mesmo tempo em que propicia a exploração

semântica com base em fundamentos teóricos sólidos. Esta pesquisa pode ser usada como fonte de inspiração para novos estudos empíricos, também com servidores públicos, investigando relações, interações de diferentes variáveis e propondo modelos explicativos e intervenções organizacionais eficazes para minimizar a probabilidade de infrações disciplinares futuras.

Foram atentamente considerados os alertas sobre o uso de análise de conteúdo em pesquisas de psicologia brasileira discutidos por Castro et al. (2011) durante o processo de planejamento e escrita deste estudo. Essa estratégia pode ser considerada um ponto de valor deste trabalho, tendo em vista a oportunidade de investir em clareza e objetividade num cenário de relatos qualitativos ainda herméticos no que tange aos passos metodológicos. Adicionalmente, foram seguidos à risca os parâmetros da *American Psychological Association* para relato de pesquisas qualitativas, facilitando assim a verificação dos resultados e possibilitando a tentativa de replicação metodológica.

Como limitações deste estudo, aponta-se a necessidade de melhor definir e diferenciar os temas - cumprindo com o critério de exclusividade das variáveis imposto pela estratégia de análise de conteúdo escolhida, mas que representa um conflito com a própria teoria dos mecanismos de desengajamento moral, que ressalta sua natureza complementar. A decisão em manter o raciocínio metodológico de acordo com os achados empíricos, sacrificando a proposição teórica, no entanto, tem sido uma decisão respeitada em psicologia social (Crochick, 2018). A decisão, portanto, de ampliar a investigação para processos de desengajamento moral pôde acolher a discussão de fenômenos correlatos relevantes na psicologia social. Eles incluem gerenciamento da impressão e dissonância cognitiva, destacando o papel que as negativas ocuparam nas verbalizações dos servidores acusados de ter cometido alguma infração disciplinar.

Aponta-se, finalmente, uma agenda para pesquisas futuras utilizando a técnica de análise do discurso para investigar o raciocínio estabelecido por alguns servidores para se justificar durante o interrogatório. Algumas pessoas utilizaram, por exemplo, Atribuição de Culpa e Auto e Hetero Elogio, a título de argumento final no interrogatório. A servidora T estabeleceu uma estratégia coerente de argumentação quando primeiro negou que conhecia a existência do documento comprobatório de sua infração disciplinar (linhas 30-37), depois usou justificção moral para explicar que trabalhou de boa-fé enquanto ainda não tinha sido nomeada para o cargo de chefia (linhas 39-43) e terminou adotando atribuição de culpa para expor que se sente injustiçada, vítima das circunstâncias impostas pela situação (linhas 45-49). O servidor N, por outro lado, justificou que o banco de horas existia para o servidor não ganhar duas vezes (linhas 57-58), um raciocínio oposto ao dos servidores Q, alegando que caso contrário seria duplamente prejudicada (linhas 58-59), e R, que mencionou a percepção de prejuízo pessoal ao ajudar no trabalho (linhas 56-57).

Este trabalho configura, portanto, um potencial avanço teórico e metodológico para pesquisadores de psicologia social, já que discute a teoria do desengajamento moral de Bandura (1986) com elementos empíricos, demonstrando que se trata de um fenômeno geral de distorção cognitiva para justificar a conduta transgressora. Representa também uma contribuição prática para servidores públicos e gestores públicos interessados em aprimorar os processos internos de correição no sentido de prevenção das infrações disciplinares.

Referências

- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(6), 870–881.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1385601>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publishers.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193–209.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977)
- 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. Recuperado de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100002
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.
- Campos, R. C. (2019). O conceito de mecanismos de defesa e a sua avaliação: Alguns contributos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica, 50*(1), 149-161. <https://doi.org/10.21865/RIDEP50.1.12>

- Castro, T. G., Abs, D., & Sarriera, J. C. (2011). Análise de conteúdo em pesquisas de psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 814-825.
<https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000400011>
- Catafesta, K. C. (2017). Ética no serviço público federal: Contexto e reflexões. *Holos*, 33(1), 386-39. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5175>
- Crochick, J. L. (2018). Teoria crítica e psicologia social: Relevância das pesquisas empíricas. *Psicologia & Sociedade*, 30, e174315. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174315>
- DeCremer, D. D., & Moore, C. (2020). Towards a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- Decreto nº 1.171/94, de 22 de junho de 1994. *Diário Oficial da União de 22 de Junho de 1994*. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasil. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.05.007>
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. J. C. (2016). Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração*, 51(2), 151-164. <https://doi.org/10.5700/rausp1231>
- Herath, T., Yim, M. S., D'Arcy, J., Nam, K., & Rao, H. R. (2018). Examining employee security violations: Moral disengagement and its environmental influences. *Information, Technology & People*, 31(6), 1135-1162. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2017-0322>

- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y., & Wang, C. C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 799-812. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0464>
- Iglesias, F. (2008). Desengajamento moral. Em A. Bandura, R. G. Azzi & S. Polydoro (Orgs.). *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos* (pp. 165-176). Artes Médicas.
- Jaakson, K., Vadi, M., Baumann-Vitolina, I., & Sumilo, E. (2017). Virtue in small business in small places: Organisational factors associated with employee dishonest behaviour in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 168-176. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.017>
- Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011. (2011). *Diário Oficial do Distrito Federal* nº 246, de 26.12.11, pp. 1 a 18. Governo do Distrito Federal/Poder Executivo. Brasília. recuperado de: <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=>.
- Liu, Y., Lam, L W., & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement. *Advances in Global Leadership*, 7, 37-56. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007006)
- Machado, E. B. L. A., & Carvalho, R. C. R. (2019). Raízes autoritárias e criminologia crítica: “Pontos firmes de interpretação” para a realidade brasileira. *Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito PPGDir./UFRGS*, 14(1), 115-139. <https://doi.org/10.22456/2317-8558.89101>
- 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), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>

- Peck, J. A., & Levashina, J. (2017) Impression management and interview and job performance ratings: A meta-analysis of research design with tactics in mind. *Frontiers in Psychology*, 8, 201. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00201>
- Resende, M. M., & Porto, J. B. (2020). Brazilian jeitinho and moral identity: Impact on ethical behaviour at work. *Trends in Psychology*, 28, 148-164. <https://doi.org/10.9788/s43076-019-00006-1>
- Santi, D. B., Barbieri, A. R., & Cheade, M. F. M. (2018). Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 16(1), 71-81. DOI: 10.5327/Z1679443520180084
- Staffen, M. R., & de Cademartori, D. (2010). A função democrática do princípio do contraditório no âmbito do processo administrativo disciplinar. *Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça*, 4(12), 235-246. <https://doi.org/10.30899/dfj.v4i12.423>
- Vaidis, D. C., & Bran, A. (2019). Respectable challenges to respectable theory: Cognitive dissonance theory requires conceptualization clarification and operational tools. *Frontiers in Psychology*, 10, 1189. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01189>
- Zaia, P., Oliveira, K. S., & Nakano, T. C. (2018). Análise dos processos éticos publicados no Jornal do Conselho Federal de Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(1), 8-21. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003532016>

Manuscrito 3 - Verbalizações e Propensão ao Desengajamento Moral: Intervenções para Reduzir Comportamento Antiético

Verbalizations and Propensity to Morally Disengage: Interventions to Reduce Unethical Behavior

Resumo

Entre as situações mais características do comportamento antiético de servidores públicos estão as infrações disciplinares tipificadas em seu regime normativo. Mas como intervir e estabelecer estratégias preventivas para esse problema? O objetivo deste trabalho foi verificar o efeito de manipulações experimentais na resposta intencional e atitudinal de servidores públicos brasileiros. Especificamente, o Estudo 1 ($n = 599$) constituiu o exame de manipulação de auto e hetero avaliações de dois tipos de infração disciplinar (agressão física e fraude documental) na probabilidade de verbalização (PV) em interrogatório simulado. Os resultados evidenciaram o uso de argumentos como Reputação para a infração grave e "Todo mundo faz" para a infração leve. O Estudo 2 ($n = 88$) teve o objetivo de testar a hipótese de que a propensão ao desengajamento moral (PDM) de servidores públicos diminui após uma intervenção experimental. Os resultados demonstraram que os menores escores no pós-teste não podem ser atribuídos à intervenção experimental, mas possivelmente ao efeito do reteste. Os resultados integrados foram discutidos à luz de teorias de prevenção criminal e aprendizagem social, revelando um efeito de gerenciamento de impressão para a manutenção de uma autoimagem atenta moralmente, comparada com o "relaxamento moral" alheio.

Palavras-chave: probabilidade de verbalização, propensão ao desengajamento moral, delineamentos mistos

Abstract

Among the most characteristic public servants' unethical behavior situations are disciplinary infractions typified in its normative regime. But how to intervene and establish preventive strategies for this problem? This work's purpose was to verify the effect of different experimental manipulations on Brazilian public servants' intentional and attitudinal responses. Specifically, study 1 ($n = 599$) consisted of the manipulation check of self and hetero assessments of two types of disciplinary infraction (physical aggression and documental fraud) on the probability of verbalization (PV) in simulated interrogation. Results showed the use of arguments such as Reputation for serious infraction and "Everybody does it" for less serious infraction. Study 2 ($n = 88$) aimed to test the hypothesis that public servants' propensity to morally disengage (PMD) decreases after an experimental intervention. The results showed that the lower post-test scores cannot be attributed to the experimental intervention, but possibly to the retest effect. These integrated results were discussed using criminal prevention and social learning theories, revealing an impression management effect in the direction of a morally intent self-image, compared to others' "moral relaxation".

Keywords: probability of verbalization, propensity to morally disengage, mixed designs

Os cinco princípios da Gestão Pública brasileira são popularmente conhecidos pelo acrônimo LIMPE, que é a sigla que reúne as iniciais de cada um: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Os servidores públicos brasileiros devem obediência a códigos de ética federais (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994) e regionais (p. ex., Lei n. 840/2011) para sua atuação profissional. Não importa se são categorizados como efetivos, contratos temporários ou ocupantes de cargos de confiança, ou se estão situados na área meio ou fim de uma política pública: todos são (ou deveriam ser) treinados ou socializados para no mínimo conhecer as bases éticas da atuação no serviço público. Eles são cobrados a seguir regras deontológicas, como se destaca em "A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público" (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994) e, quando não cumprem o esperado, podem ser alvo do escrutínio da sociedade.

São observados, contudo, vários desafios na atuação pública. Alguns são de natureza legislativa, como a precarização generalizada dos direitos trabalhistas (Guimarães Junior & Silva, 2020), a Proposta de Emenda à Constituição n.32, que trata da Reforma Administrativa (Oreiro & Ferreira-Filho, 2021) e os cortes de verbas para pagamento de pessoal e para execução de políticas públicas (Revista CartaCapital, 2016). Outros são mais situacionais, como os ambientes de trabalho insalubres, estressantes e, muitas vezes, com pouco suporte organizacional (Coqueiro, 2021). Incluem também as destacadas diferenças entre os servidores das diferentes esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário) e das diferentes instâncias (Municipal, Estadual, Distrital e Federal) (Nunes & Teles, 2021).

A constatação de um aumento na quantidade de denúncias de infrações disciplinares contra servidores (STJ, 2020) das mais diversas naturezas, como abandono de cargo ou inassiduidade habitual, assédio moral, conduta escandalosa em repartição pública, descumprimento de dever funcional, negligência, agressões físicas, configura, portanto, um

problema aplicado e emergente que pode ser atacado com ferramentas acadêmicas. Quando escrutinados em seu comportamento antiético no trabalho, os servidores podem usar desculpas, chamadas de mecanismos de desengajamento moral (MDM), para desativar sua agência moral e garantir uma auto imagem positiva.

O objetivo deste trabalho foi verificar o efeito de diferentes manipulações experimentais na resposta intencional e atitudinal de servidores públicos. Especificamente, foi verificado se o delineamento de quatro cenários experimentais gera diferença na probabilidade de verbalização (PV) de servidores públicos em interrogatório simulado. Também foi verificado se os escores de propensão ao desengajamento moral (PDM) de servidores públicos diminuem em função de participar ou não de um treinamento sistemático.

A interferência na construção de normas sociais a partir de ferramentas psicológicas simples, baratas e com efeito significativo não é novidade na tradição de pesquisa em psicologia social. Isso pode ser observado desde os estudos de Sheriff (1936), relacionando regras negociadas de conduta social para definir padrões de comportamento, até os premiados achados de Thaler e Sunstein (2008) sobre como pode ser organizado o ambiente de tomada de escolha para sinalizar a norma desejada e provocar o comportamento apropriado.

Na tentativa de adequar-se aos modelos sociais aceitos por um grupo ou pela sociedade em geral, as pessoas frequentemente desenvolvem um sistema ideológico, racional, para justificar comportamentos que a priori seriam moralmente recriminados (Bandura, 2008). São usadas diferentes estratégias (esquemas e mecanismos) para justificar a transgressão praticada: ressignificando a ação praticada como positiva ou minimizando os efeitos nocivos do comportamento praticado, por exemplo. Essas estratégias, nomeadas por Bandura (1995) como mecanismos de desengajamento moral, partem da necessidade que os indivíduos têm de reduzir a dissonância cognitiva, ou seja, o conflito interno causado por incoerências cognitivas (Festinger, 1957). Normalmente, as pessoas têm uma autoimagem positiva e, para

mantê-la assim, adaptam seus pensamentos, atitudes e/ou comportamentos para manter ou restabelecer o conforto cognitivo.

No Brasil, os oito mecanismos de desengajamento moral de Bandura (1995) têm sido investigados para explicar problemas aplicados, mas os estudos ainda são esparsos (e. g., a metanálise de Oliveira et al., 2021). São eles: justificção moral, linguagem eufemística, comparação vantajosa, difusão da responsabilidade, deslocamento da responsabilidade, distorção das consequências, desumanização e atribuição de culpa. Por exemplo, Neto et al. (2012) abordaram o comportamento infracional de cidadãos no trânsito, adaptando a *Multifaceted Scale of Mechanisms of Moral Disengagement* de Bandura (1995). Essa teoria também foi utilizada para explicar e tentar prevenir violência doméstica (Pérez-Nebra et al., 2021) e feminicídio (Regis-Moura et al., aceito). Acredita-se, portanto, que os mecanismos psicossociais e comportamentais usados para justificar a prática de infrações de servidores públicos podem ter explicações semelhantes aos resultados encontrados na literatura (Fida et al., 2015). Ademais, considerando que comportamentos antiéticos no serviço público configuram uma falha no serviço, que pode ser julgada por seus usuários e pode resultar numa avaliação generalizada negativa (Neves & Iglesias, 2021), há que se diagnosticar o fenômeno e se intervir com ferramentas sistemáticas da psicologia social.

A justificção moral é um processo subjetivo de reconstrução cognitiva que interpreta a conduta transgressora como sendo a serviço de propostas morais ou sociais valorizadas. A linguagem eufemística é usada para diminuir a gravidade da ação transgressora e a comparação vantajosa preconiza que condutas prejudiciais parecem ter consequências menores quando comparadas com atividades mais repreensíveis (Bandura, 1999). Esses três mecanismos focam, portanto, na conduta transgressora em si, transformando-a em uma conduta aceita socialmente.

A difusão da responsabilidade ocorre quando outras pessoas estão agindo na mesma intenção e a responsabilidade é compartilhada, enquanto o deslocamento da responsabilidade opera quando a ação transgressora é interpretada como resultante de pressões sociais ou de uma imposição externa e alheia à vontade de seu autor. Os dois mecanismos operam na relação da conduta transgressora com seus efeitos, retirando ou minimizando a responsabilidade do transgressor por seus atos. A distorção das consequências apresenta uma nuance, com foco apenas nos efeitos da conduta. Ela evidencia os supostos efeitos benéficos da ação transgressora, ao mesmo tempo em que esconde seus efeitos nocivos. Os transgressores usam esse mecanismo para convencer a si mesmos ou a outrem que estão fazendo o mal pelo bem, ou que “os fins justificam os meios”.

Finalmente, Bandura (1999) definiu as distorções cognitivas com foco na vítima da ação transgressora como desumanização e atribuição de culpa. A desumanização se trata da retirada de qualidades humanas e atribuição de qualidades bestiais à vítima da ação transgressora. Esse mecanismo facilita a ação transgressora (especialmente a agressão), pois dificulta a identificação do transgressor com sua vítima. Similarmente, a atribuição de culpa opera quando o ofensor se vê como vítima das circunstâncias, culpabilizando sua vítima.

Reunidos, esses mecanismos constituem justificativas que, dentro do processo de desengajamento moral, possivelmente dificultam a ocorrência de comportamento pró-social, ao mesmo tempo em que facilitam a ocorrência de comportamento antiético. Portanto, há que se investigar maneiras de prevenir o resultado comportamental que é considerado socialmente indesejado, seja pela via afetiva, seja pela via cognitiva ou ambiental.

Prevenção de Comportamento Antiético

O primeiro desafio quando se estuda um tema "sensível" ou polêmico é a desejabilidade social. Essa variável tem sido controlada no contexto acadêmico a título de fortalecer as medidas de autorrelato como sendo representativas da real opinião dos

participantes. A exemplo dessa tentativa, Beck (1989) utilizou a teoria do comportamento planejado para investigar as intenções de comportamentos socialmente indesejáveis, como trapacear/colar, *shoplifting* (furtar) e mentir em ambiente acadêmico, aplicando uma escala de desejabilidade social, e verificando baixos níveis dessa medida.

No entanto, essa estratégia pode causar um efeito rebote entre os respondentes, que, percebendo a presença de itens dessa natureza, reagem negativamente e até podem desistir de participar da pesquisa. Portanto, inspirados na estratégia adotada por Nascimento (2021), optou-se por comparar o fenômeno por meio de auto e heterorrelato. Também para evitar esse efeito rebote, de resistência, este trabalho foi inspirado em algumas teorias de prevenção criminal para explicar processos cognitivos de prevenção de comportamentos antiéticos de servidores públicos.

A prevenção situacional do comportamento antiético parte do pressuposto de que as pessoas são racionais: calculam vantagens e desvantagens no engajamento antiético; portanto, são fortemente influenciadas pelas circunstâncias em seu processo decisório (Clarke & Cornish, 1985; Clarke, 1980). As perspectivas disposicionais, predominantes até então para estudar desvios comportamentais, são confrontadas para se enfatizar o estudo das escolhas e decisões tomadas pelo ofensor. Trata-se, portanto, de uma abordagem mais ampla e talvez mais realista para instrumentalizar ações de prevenção de comportamentos antiéticos. As medidas principais para a prevenção situacional de desvios comportamentais são: reduzir as oportunidades físicas de sua ocorrência e aumentar as chances do infrator ser pego.

As duas medidas podem ser adaptadas ao comportamento antiético de servidores públicos: a primeira medida de prevenção proposta por Clarke (1980) poderia ser implementada, por exemplo, com a redução de oportunidades e o aumento dos riscos relacionados ao comportamento contraprodutivo organizacional (Ferreira & Nascimento, 2016; Nascimento et al., 2015). A segunda forma de prevenção situacional do crime apresenta

desafios de implementação, tendo em vista que os mecanismos de controle do comportamento do servidor (chefias, corregedoria, controladoria e demais órgãos fiscalizadores) são escassos para monitorar a grande quantidade de servidores públicos. Por outro lado, na mesma lógica apresentada por Clarke (1980), os comportamentos infratores mais danosos são raros, apesar de suas consequências prejudiciais marcantes.

No Distrito Federal, por exemplo, a mera instalação e monitoramento de câmeras de vigilância (Agência Brasília, 06/01/2021) tem auxiliado na regulação de comportamentos desviantes tanto dos servidores, em contexto de investigações preliminares, processos disciplinares e sindicância na corregedoria, quanto dos usuários atendidos pelos serviços. Esse recurso tem permitido a identificação de autoria e materialidade das denúncias, bem como a intervenção precoce nas ocorrências disciplinares das mais diversas naturezas. Assim, as pessoas que pretendem infringir as normas sociais e formais dos órgãos possivelmente percebem no monitoramento audiovisual um fator inibitório do comportamento desviante, tendo em vista a grande probabilidade de identificação e a contingência da punição.

Complementarmente, o trabalho de Clarke e Cornish (1985) desperta a necessidade teórica e prática de investigar diferentes formas de comportamento antiético. Não parece coerente comparar sob os mesmos princípios cognitivos um comportamento agressivo e reiterado contra usuários de serviços públicos com a entrega pontual de atestado médico falso para justificar uma ausência no trabalho, por exemplo. A Lei Complementar 840/2011, que é o regime jurídico dos servidores do Distrito federal, não parece apresentar uma doseimetria adequada para tais casos de infração disciplinar, prevendo o prazo máximo de suspensão (90 dias) para o primeiro caso e demissão para o segundo caso.

Considerando o mapeamento anterior de mecanismos de desengajamento moral nas verbalizações de servidores públicos (Neves et al., 2021), este trabalho pretende investigar empiricamente as tendências apontadas na literatura relacionando comportamento antiético

com MDM (Estudo 1) e propor uma intervenção de caráter experimental com servidores públicos brasileiros (Estudo 2).

Mais especificamente, os dois estudos empíricos foram inspirados nos trabalhos de Moore et al. (2012), que utilizaram medidas comportamentais e de autorrelato em cenários experimentais para relacionar comportamento antiético de estudantes universitários e de trabalhadores estadunidenses com MDM. Esses autores compararam, com artifícios estatísticos, sua medida de oito itens (um para cada MDM) com o instrumento de Duffy et al. (2005), com 15 itens e defenderam a escolha de sua escala. Portanto, pretende-se avaliar se a adaptação para o contexto brasileiro confirma essa conclusão ou privilegia ainda uma nova proposta teórica para se investigar MDM no ambiente de trabalho.

O Estudo 2 foi inspirado metodologicamente nos trabalhos de Bustamante e Chaux (2014), que experimentaram o uso de mecanismos de desengajamento moral de estudantes, comparando os resultados de três formas distintas de grupos: uma manipulação experimental baseada no pensamento crítico e na regulação social, uma manipulação experimental baseada na persuasão e no jornalismo comportamental e um grupo controle (cuja descrição não foi apresentada no artigo). Defende-se, portanto, uma lógica experimental para verificar se a intervenção proposta neste trabalho de fato tem um efeito e poder estatísticos relevantes para a aplicação no serviço público e contextos de trabalho em geral. À semelhança do estudo desenvolvido por Ferreira e Ulisses (2016), que investigaram percepções de policiais sobre o trabalho de correição, este Estudo também valoriza as reuniões virtuais como espaço de escuta de servidores públicos sobre sua experiência com a correição em seus respectivos órgãos.

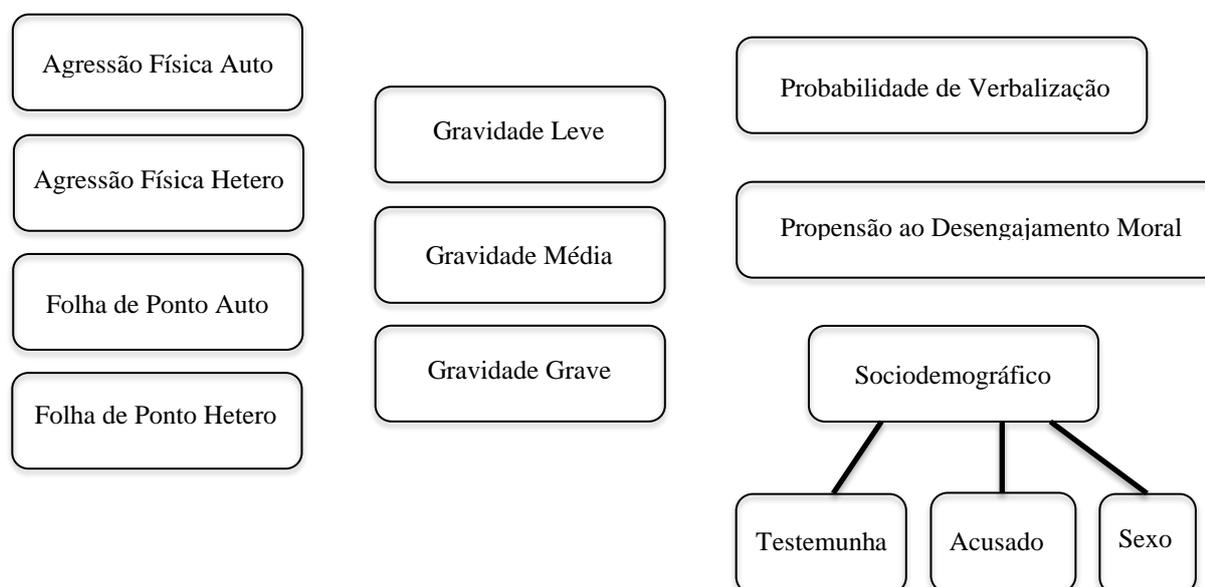
Assim, considerando a natureza exploratória para investigação do problema de pesquisa em tela, mas também suas características hipotético-dedutivas em função das tendências discutidas na literatura, seguem as hipóteses para ambos os estudos empíricos.

Hipóteses Investigadas

No Estudo 1 foram utilizados quatro cenários experimentais para simular a intenção comportamental de verbalizações de desculpas em sede de interrogatório, variando em função de tipo de infração disciplinar (agressão física ou assinatura inadequada de folha de ponto) e do tipo de avaliação - auto ou hetero, imaginando que a situação ocorreu com um colega. Também foi mensurada a propensão ao desengajamento moral dos servidores públicos (Figura 1).

Figura 1

Variáveis do Delineamento Empírico do Estudo 1



Espera-se que os servidores públicos classifiquem os dois cenários com agressão física como graves (H1a) e classifiquem os dois cenários com folha de ponto com gravidade leve ou média (H1b), como forma de cheque de manipulação. Espera-se também que, nos cenários de autorrelato, a infração seja classificada como leve ou média (H2a) e nos cenários de heterorrelato, a infração seja classificada como grave (H2b). A manipulação em auto e hetero relato também serve como medida de desejabilidade social, portanto espera-se que as avaliações sejam lenientes nos cenários de autorrelato e severas nos cenários de heterorrelato.

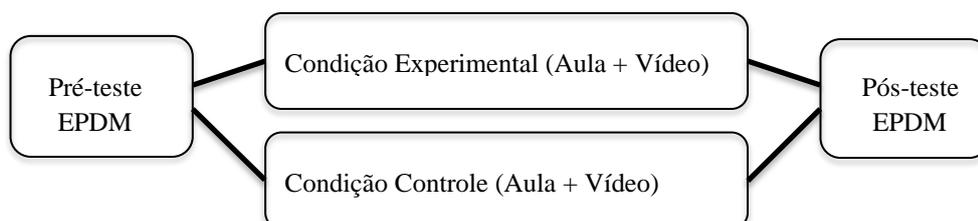
Espera-se também que os servidores públicos relatem menores probabilidades de verbalização de desculpas quando estão se referindo a si mesmos (H3a) e maiores probabilidades de verbalização de desculpas quando estão se referindo ao colega servidor público (H3b). Similarmente, espera-se que nos cenários de agressão física os servidores apresentem maior probabilidade de verbalização (H4a) em comparação com uma acusação mais leve nos cenários de folha de ponto (H4b), transparecendo o efeito de desejabilidade social discutido.

Finalmente, ainda em relação ao Estudo 1, espera-se que os servidores públicos sejam menos propensos ao desengajamento moral após realizarem a tarefa de autoavaliação (H5a) e mais propensos ao desengajamento moral após a tarefa de heteroavaliação (H5b), já que o processo de desvinculação moral pode ter efeitos tanto na regulação própria quanto na regulação de outrem. Também espera-se que os cenários de agressão física revelem maior propensão ao desengajamento moral (H6a), enquanto os cenários de folha de ponto indiquem menor propensão ao desengajamento moral dos respondentes (H6b).

O Estudo 2 se configura como uma intervenção experimental com os servidores públicos brasileiros que, após responder o questionário on-line completo, se voluntariaram para participar dos encontros virtuais. Considerando a escala de propensão ao desengajamento moral aplicada como medida pré-teste (antes da realização do grupo) e pós-teste (logo após a realização do grupo), espera-se que os participantes dos grupos experimentais diminuam sua propensão ao desengajamento moral após a intervenção (H7) (Figura 2).

Figura 2

Delineamento Empírico do Estudo 2



Ademais, a presente abordagem é orientada ao problema, portanto, funcionalista por definição, e explica a maneira como este trabalho foi delineado, conduzido e relatado. Essa classificação epistemológica, elaborada por Burrell e Morgan (1979) para ser aplicada a ciências humanas, compreende quatro paradigmas excludentes: interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical. O paradigma funcionalista pressupõe uma dimensão mais objetiva do que subjetiva e mais regulatória do que propositora de mudanças radicais.

Cuidados Éticos

Todos os participantes dos dois estudos foram expostos a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi elaborado conforme as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade a que os autores estão filiados (registro CAAE n. 38928620.5.0000.5540). As informações coletadas sobre servidores públicos são confidenciais e de caráter sensível, portanto, foram tomadas medidas diversas para garantir o sigilo e a segurança dos dados. Os pesquisadores envolvidos no manuseio desses dados foram treinados quanto às questões éticas. As informações aqui reproduzidas foram adaptadas para impedir a identificação de pessoas e lugares, já que no estudo 2 os encontros virtuais se caracterizam pela troca mais pessoal e transparente de ideias, e os participantes ofereceram espontaneamente informações específicas sobre si mesmos (APÊNDICES A, B E C)

Estudo 1: Cenários Experimentais

Método

Participantes

O questionário on-line que foi disponibilizado em forma de link por meio da estratégia de divulgação bola-de-neve foi acessado 918 vezes. Desse total, 359 casos tiveram que ser eliminados porque não continham nenhuma resposta, apenas a resposta ao TCLE. O total de

599 servidores públicos responderam a primeira parte do questionário, que se trata da Escala de Probabilidade de Verbalização; 561 completaram a segunda parte, que é a Escala de Propensão ao Desengajamento Moral e 552 participantes completaram todo o instrumento, finalizando a terceira parte com o Questionário Sociodemográfico. A amostra de servidores da ativa e aposentados era composta de 364 mulheres e 188 homens, entre 20 e 73 anos (média = 42 anos; moda = 35 anos), sendo 423 servidores com pós-graduação completa. A maioria nunca foi testemunha ($n = 387$ servidores) em quaisquer procedimentos de natureza disciplinar. Também a maior parte dos respondentes nunca foi acusado ($n = 469$ servidores) em qualquer tipo de procedimento. O procedimento mais familiar para esse conjunto amostral foi a investigação preliminar (88 pessoas como testemunhas e 42 como acusadas).

Instrumentos

O questionário online consta de três etapas diferentes, cada uma formatada numa página da Plataforma *SurveyMonkey* (APÊNDICE D), utilizando uma configuração que obrigava o participante a responder todas as perguntas da página anterior para depois seguir para a próxima. A primeira etapa contém a descrição de quatro cenários fictícios (cada um selecionado aleatoriamente para cada respondente), manipulando o tipo de infração (agressão física ou assinatura inadequada da folha de ponto) com a perspectiva de avaliação (auto ou hetero - para um colega servidor público). Assim, 162 servidores públicos responderam ao cenário de agressão física com auto avaliação (Cenário 1), dos quais 62 responderam a pergunta aberta; 147 completaram o cenário de agressão física com hetero avaliação (Cenário 2), com 42 respostas à pergunta aberta; 132 receberam a versão da folha de ponto auto (Cenário 3), sendo 64 respostas à pergunta aberta; e 158 respondentes para a folha de ponto hetero (Cenário 4), totalizando 42 respostas à pergunta aberta.

Após indicar o nível de gravidade percebido com a infração (leve, média ou grave), o respondente completava a Escala de Probabilidade de Verbalização (EPV), uma medida

atitudinal referente à probabilidade dele (ou de um colega) usar as 33 falas em seu interrogatório. Inicialmente, foi elaborado um total de 42 itens, inspirados nas verbalizações reais de servidores públicos em sede de interrogatório (Neves et al., 2021). Essa versão preliminar foi avaliada por cinco juízes independentes, a partir de um instrumento de análise de conteúdo com seis cenários diferentes (matriz com 3 infrações diferentes x 2 perspectivas de avaliação) (APÊNDICE E). As 12 facetas que o instrumento pretendeu medir eram: (JM) Justificação moral; (LE) Linguagem Eufemística; (DR) Difusão da Responsabilidade; (LR) Deslocamento da Responsabilidade; (DC) Distorção das Consequências; (AC) Atribuição da Culpa; (NL) Negativa de Lembrança; (NA) Negativa de Acontecimento; (NC) Negativa de Conhecimento; (E) Auto e Hetero Elogio; (PI) Problemas Interpessoais; e (DA) Desvalorização das Acusações. Essa etapa era concluída com a pergunta "Fique inteiramente à vontade para escrever o que você/seu colega falaria em seu interrogatório".

A segunda etapa continha 22 itens da Escala de Propensão ao Desengajamento Moral (EPDM), adaptada de Moore et al. (2012) - 8 itens e de Duffy et al. (2005) - 15 itens, que inicialmente incluíam o total de 23 itens contemplando os oito mecanismos de desengajamento moral para o ambiente de trabalho (APÊNDICE F). A terceira etapa era um Questionário Sociodemográfico, com perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, se era servidor da Secretaria/DF (nome suprimido para proteger a identificação dos participantes) e se já participou como testemunha e depois como acusado em procedimentos administrativos disciplinares (investigação preliminar, sindicância, PAD, tomada de contas especial e mediação de conflitos).

Finalmente, os respondentes eram convidados a participar dos encontros virtuais com servidores públicos. Aqueles que não queriam participar foram direcionados à página de agradecimento e aqueles que manifestaram interesse e disponibilidade ofereceram contatos pessoais para serem informados sobre a natureza e agendamento dos encontros (Estudo 2).

Procedimentos

As duas infrações disciplinares descritas nos cenários experimentais foram inspiradas naquelas identificadas no Manuscrito 2 (Neves et al., 2021), configurando uma situação típica de assinar a folha de ponto como se estivesse presente quando se estava ausente e uma de agressão física no ambiente de trabalho.³ Já a EPV foi baseada nas verbalizações reais de servidores públicos em sede de interrogatório durante processos administrativos disciplinares (Neves et al., 2021). O total de 42 itens foi avaliado por cinco juízes especialistas independentes (servidores públicos, pesquisadores de psicologia social, membros de corregedoria). Sua tarefa foi analisar o conteúdo dos 42 itens, classificando-os nas 12 dimensões pré-determinadas e numa escala de clareza de 1 a 5. Foram calculados os índices de convergência de cada item e da escala como um todo (CVC geral = 0,89). Após essa análise quali-quantitativa, dois pesquisadores fizeram a checagem das sugestões enviadas pelos juízes, modificando ou excluindo os que estavam mal avaliados, finalizando com 33 itens.

A EPDM se refere à adaptação de dois instrumentos em inglês que se propõem a medir o construto no ambiente de trabalho. Os questionários foram traduzidos e retraduzidos por dois juízes bilíngues, um especialista em psicologia social (que traduziu do inglês para o português) e um leigo (que traduziu do português para o inglês, desconhecendo a versão original em inglês). Após esse processo, dois pesquisadores fizeram a checagem da versão em português, adequando os itens conforme as sugestões dos juízes.

Um item da escala de Moore et al. (2012) foi retirado, considerando sua grande semelhança com um item de Duffy et al. (2005), apontada pelos juízes. Sua manutenção poderia gerar um efeito de reatância nos participantes. Após a formatação da versão final do

³ Inicialmente, as descrições eram específicas para uma categoria profissional, mas optou-se por elaborar situações mais abrangentes, que poderiam ser facilmente imaginadas por qualquer servidor público brasileiro. Também preliminarmente foi proposta uma terceira infração disciplinar (assédio moral), mas depois descartada por ser muito difícil a sua operacionalização.

questionário no *SurveyMonkey*, foi realizado um estudo piloto com dois servidores públicos e quatro estudantes universitários, a título de verificação de evidências de validade de conteúdo. As discussões nessa etapa nortearam a formatação e o conteúdo considerados adequados para a versão final.

Análise dos Dados

Para identificar sua estrutura dimensional e conhecer suas propriedades psicométricas, a EPV e a EPDM foram submetidas a análises fatoriais exploratórias, gerando fatores que foram computados como novas variáveis. A partir deles foram conduzidos testes de associação e testes comparação de médias, intra e entre-grupos, para verificar sua relação com variáveis sociodemográficas e testar as hipóteses enunciadas.

Resultados

A análise exploratória dos dados incluiu testes de normalidade, testes de homogeneidade da variância e análises de simetria, não revelando qualquer ameaça expressiva aos testes estatísticos realizados. Todos os pressupostos foram verificados e a própria configuração automática da coleta e criação do banco de dados por meio do *SurveyMonkey* não gerou casos extremos nem erros de digitação.

A configuração de obrigatoriedade de respostas por etapa também fez com que uma quantidade maior de respondentes completassem apenas a EPV (599), em comparação aos que completaram todo o questionário (552), portanto as análises adotaram um método *pairwise*, quando necessário. As análises das 210 respostas à pergunta aberta foram descritas em profundidade no Manuscrito 4.

Análises Fatoriais

Os primeiros passos analíticos foram relacionados ao agrupamento estrutural exploratório das escalas EPV e EPDM, para verificar se os dados oferecem uma solução fatorial empírica emergente. No caso da EPDM, também foi verificado se a proposta inicial

de escala de Duffy et al. (2005) e de Moore et al. (2012) fazem sentido na realidade brasileira. O exame de fatorabilidade da amostra que completou a EPV revelou um KMO de 0,95. Foram testadas diversas soluções fatoriais da EPV: uma estrutura unifatorial, com 33 itens ($\alpha = 0,95$); uma bifatorial, de Fator 1 com 25 itens ($\alpha = 0,94$) e Fator 2 com 8 itens ($\alpha = 0,91$); uma trifatorial, de Fator 1 com 18 itens ($\alpha = 0,94$), Fator 2 com 11 itens ($\alpha = 0,93$) e Fator 3 com 4 itens ($\alpha = 0,87$).

A solução mais robusta, tanto matemática quanto semanticamente, foi de estrutura tetrafatorial, com rotação Promax (Tabela 1). Ela indicou o Item 4 com aquele com maior carga fatorial: "Causou surpresa o fato de estar sendo contestado, pois muita gente faz igual". (difusão da responsabilidade). O primeiro fator da estrutura tetrafatorial da EPV foi nomeado como Normas Descritivas, com 13 itens ($\alpha = 0,92$). O segundo foi nomeado como Negação, com 11 itens ($\alpha = 0,93$). Já o terceiro, composto por 4 itens ($\alpha = 0,87$), foi nomeado como Reputação. O último fator foi nomeado como Memória, com 3 itens ($\alpha = 0,92$). Os itens 12 e 30 foram excluídos do Fator Memória, pois seu conteúdo difere semanticamente dos demais, suas cargas fatoriais são baixas e o valor do α aumenta consideravelmente com sua exclusão.

Tabela 1

Matriz Padrão Tetrafatorial da EPV

Matriz padrão	1	2	3	4
4) Causou surpresa o fato de estar sendo contestado, pois muita gente faz igual.	0,93			
5) Essa prática é antiga. Já ocorreu em outras gestões e em todas as Unidades onde eu trabalhei.	0,92			
1) Isso não é um comportamento que seja proibido.	0,89			

Tabela 1 (cont.)

Matriz padrão	1	2	3	4
9) Eu não considero que esse comportamento seja errado, porque as consequências são mínimas.	0,81			
11) Eu acreditava que estava fazendo de forma correta. Meu chefe me falaria se houvesse algo errado.	0,72			
10) Eu fiz o que fiz não para prejudicar, mas sim como uma maneira de ajudar.	0,72			
8) O serviço público força os servidores a agirem de uma forma que parece errada, mas estamos sempre com boas intenções.	0,63			
3) Como servidor(a), tenho uma postura mais flexível.	0,59			
22) Eu não tenho conhecimento de qualquer norma que diga que estou errado(a).	0,54			
13) Nenhum supervisor me informou ou informou qualquer outro servidor sobre essa acusação antes do processo.	0,37			0,33
6) Os servidores responsáveis pela situação eram outros.	0,35	0,34		
2) A situação foi um contratempo que ocorreu.	0,33			0,30
29) Essa denúncia foi um ponto divergente entre os servidores, pois poderia gerar apreço e desapeço.	0,30			
32) Eu não sei os motivos que ensejaram a denúncia, pois é mentirosa.			0,86	
31) Essa acusação é totalmente descabida. Em nenhum momento, eu agiria com tamanha falta de profissionalismo.			0,86	
18) Eu declaro que essa pessoa descrita nos fatos não sou eu.			0,85	
17) Os fatos descritos na denúncia não aconteceram.			0,81	
21) Eu não realizei qualquer tipo de ato em desfavor de ninguém, nem da administração pública.			0,73	
33) Não há provas de que eu tenha agido da forma como fui acusado(a).			0,73	
19) Eu nunca fiz nada que caracterizasse infração disciplinar.			0,69	
20) Eu considero que não houve falha de minha parte.	0,32	0,59		
23) Eu não sabia da existência dos fatos que foram descritos na denúncia.			0,57	
24) Garanto que todos nós, servidores da mesma equipe, somos bastante profissionais e acredito que não cometeríamos erro diante da situação.			0,55	
7) Essa situação foi denunciada por erro administrativo.	0,32	0,45		
27) Eu já tenho muito tempo no serviço público, e nunca respondi a qualquer tipo de processo.				0,83
26) Eu sempre me relacionei bem com todas as pessoas do trabalho.				0,82

Tabela 1 (cont.)

Matriz padrão	1	2	3	4
25) Durante meu tempo de trabalho como servidor(a), sempre exerci minha função com conceito excelente, sem nenhuma conduta que me desabonasse.			0,76	
28) Espero que a comissão processante tenha consideração, porque eu presto o serviço de boa vontade e estou sempre disposto(a) a ajudar os colegas.			0,63	
15) Eu não me recordo integralmente dos fatos.				1,00
16) Eu não teria como me lembrar dos fatos, pois já tem muito tempo.				0,89
14) Eu não me recordo se estava presente no momento dos fatos detalhados na denúncia.				0,69
12) A motivação para o documento de denúncia era prejudicar o meu trabalho e a minha permanência na Unidade.	0,36			0,41
30) O clima organizacional estava tenso na Unidade.			0,33	0,34

Método de extração: fatoração pelo eixo principal.
Método de rotação: promax com normalização de Kaiser.
Rotação convergida em 6 iterações.

Tabela 2*Matriz Padrão Bifatorial da EPDM*

Matriz Padrão	1	2
10) É aceitável contar uma pequena mentira para o seu chefe porque isso não faz nenhum mal.	0,78	
9) É aceitável mentir para manter seus colegas de trabalho longe de problemas.	0,70	
12) Pegar atalhos de vez em quando é apenas o manejo da política de trabalho.	0,70	
3) Não faz mal inflar um pouco as próprias qualificações, levando em conta a forma exagerada com que as pessoas se apresentam.	0,56	
13) Pegar alguns poucos materiais de escritório não é tão sério quanto pegar coisas mais caras.	0,53	
2) Pegar algo sem a permissão do dono é aceitável, desde que você esteja apenas pegando emprestado.	0,52	
20) Pegar objetos do trabalho é o mesmo que pegar emprestado.	0,50	
4) Ninguém deve ser responsabilizado por fazer coisas questionáveis quando estiver apenas fazendo o que uma figura de autoridade mandou.	0,47	
5) As pessoas não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que tecnicamente são erradas quando todos os seus amigos estiverem fazendo o mesmo.	0,44	
18) Se uma pessoa é pressionada a fazer algo, ela não deveria ser culpabilizada por isso.	0,42	
14) Falar de pessoas pelas costas delas é apenas parte do jogo.	0,42	

Tabela 2 (cont.)

17) Se as condições de trabalho forem precárias, as pessoas não podem ser culpadas por se comportarem mal.	0,41
15) Não trabalhar tão duro é um problema menor quando você pensa que outras pessoas provavelmente estão roubando da organização.	0,34 0,32
21) Você não pode culpar uma pessoa que desempenhou apenas um pequeno papel nos problemas de um grupo.	
22) Se uma pessoa não parece ter nenhum sentimento, ela merece ser maltratada.	0,82
19) Uma pessoa detestável não merece ser bem tratada.	0,75
16) É aceitável tratar uma pessoa mal se ela não se comportou como um ser humano.	0,74
7) Algumas pessoas têm que ser tratadas com grosseria porque não possuem sentimentos que possam ser magoados.	0,61
8) Zombar dos colegas de trabalho não magoa ninguém.	0,50
11) As pessoas que são maltratadas no trabalho geralmente fizeram algo para merecer isso.	0,45
1) É aceitável espalhar rumores para defender aqueles com os quais você se importa.	
6) Levar o crédito por ideias que não foram suas não é um problema.	

Método de Extração: Fatoração pelo Eixo Principal.

Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

Rotação convergida em 3 iterações.

Já o exame de fatorabilidade da amostra que completou a EPDM revelou um KMO de 0,92. Após o teste de diferentes soluções fatoriais da EPDM (unifatorial, trifatorial, tetrafatorial e até pentafatorial), foi considerada a solução bifatorial, com rotação Promax, a mais adequada, considerando um raciocínio *bottom up* dos dados (Tabela 2). Esta solução apresentou o Item 10 com maior carga fatorial: "É aceitável contar uma pequena mentira para o seu chefe porque isso não faz nenhum mal." e excluiu três itens: 1- "É aceitável espalhar rumores para defender aqueles com os quais você se importa"; 6- "Levar o crédito por ideias que não foram suas não é um problema"; e 21- "Você não pode culpar uma pessoa que desempenhou apenas um pequeno papel nos problemas de um grupo".

A EPDM bifatorial apresentou um primeiro fator, Diminuição da Gravidade, composto de 13 itens ($\alpha = 0,86$) e o segundo fator, Vítimas, composto de 6 itens ($\alpha = 0,81$). Também foi verificada a confiabilidade para a escala com 22 itens ($\alpha = 0,90$).

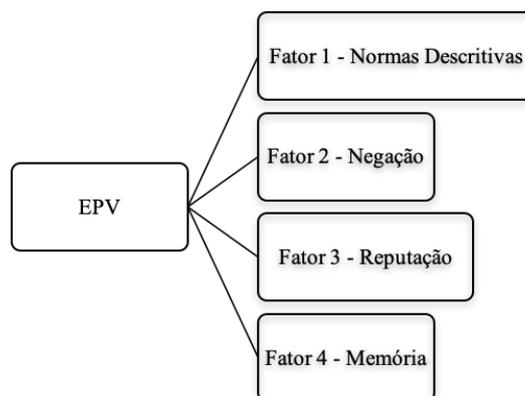
O raciocínio *top down*, ou seja, baseado na separação da EPDM em função de premissas teóricas (uma escala com 7 itens, adaptados de Moore et al., 2012; e outra com 15 itens, adaptados de Duffy et al., 2005) revelou uma solução unifatorial para Moore (com 7 itens; KMO da amostra = 0,80; $\alpha = 0,71$) e bifatorial para Duffy (KMO da amostra = 0,90), com exclusão do item 21- "Você não pode culpar uma pessoa que desempenhou apenas um pequeno papel nos problemas de um grupo". Neste caso, foram encontrados Duffy Fator 1 (Vítimas) com 6 itens ($\alpha = 0,80$) e Duffy Fator 2 (Diminuição da Gravidade) com 8 itens ($\alpha = 0,82$), à semelhança das tendências semânticas encontradas nas análises *bottom up*. A solução unifatorial da escala de Duffy incluiu todos os 15 itens, $\alpha = 0,88$ e foi utilizada nas análises inferenciais, apesar de agregar muitos conteúdos diferentes no mesmo fator.

Comparações Entre e Intra-Grupos

As variáveis resultantes das análises fatoriais foram criadas a partir das médias dos itens que compuseram cada fator da EPV (Figura 3) e da EPDM (Figura 4). Considerando a quantidade exaustiva de análises, apenas as estatísticas mais relevantes foram expressas no relato. Os cheques de manipulação incluíram tabulações cruzadas em duas etapas: Tipo de Avaliação x Gravidade da Infração e Tipo de Infração x Gravidade da Infração. Na primeira etapa, a hipótese de valores observados maiores que o mínimo esperado foi corroborada, bem como a hipótese de independência de células. No entanto, não se verificou associação entre o tipo de avaliação (auto ou hetero) e a gravidade da infração (leve, média ou alta), $\chi^2(2) = 2,27$; $p = 0,32$ (H2a e H2b).

Figura 3

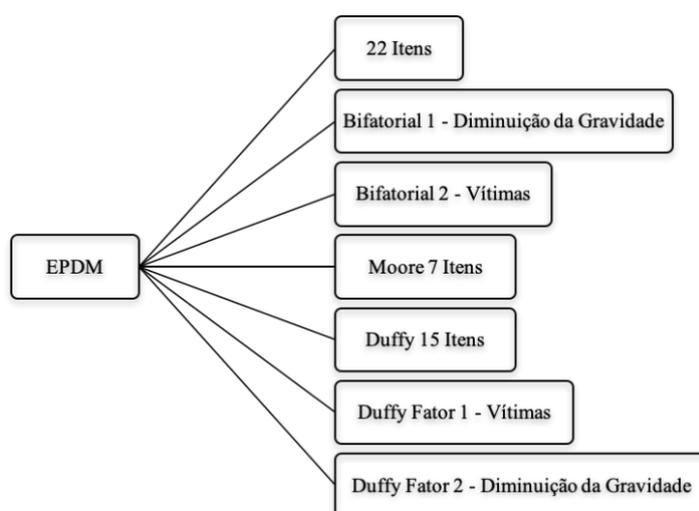
Variáveis Resultantes das Análises Fatoriais da Escala de Probabilidade de Verbalização



Na segunda etapa, a hipótese de valores observados maiores que o mínimo esperado não foi corroborada, mas a hipótese de independência de células foi corroborada. Apesar do desequilíbrio amostral, verificou-se uma associação entre as duas variáveis, $\chi^2(2) = 108,51$; $p < 0,001$. Para agressão física, o julgamento foi grave; para folha de ponto, o julgamento foi leve, corroborando marginalmente as hipóteses H1a e H1b.

Figura 4

Variáveis Resultantes das Análises Fatoriais da Escala de Propensão ao Desengajamento Moral



Verificou-se um efeito do cenário na classificação da gravidade da infração, $F(3) = 42,78$, $p < 0,001$. Testes Post Hoc de Bonferroni indicaram que as maiores médias de

gravidade foram relatadas para agressão física auto, $M = 2,90$ e hetero, $M = 2,88$, em comparação com alterar a folha de ponto auto, $M = 2,31$ e hetero, $M = 2,34$ (Tabela 3).

Tabela 3

Estatísticas Descritivas de Percepção de Gravidade em Função de Tipo de Infração

Cenário	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite Mínimo	Limite máximo	Mínimo	Máximo
Agressão física Auto	163	2,90	0,35	0,03	2,85	2,96	1	3
Agressão física Hetero	146	2,88	0,34	0,03	2,83	2,94	1	3
Folha de ponto Auto	132	2,31	0,82	0,07	2,17	2,45	1	3
Folha de ponto Hetero	158	2,34	0,79	0,06	2,21	2,46	1	3
Total	599	2,62	0,68	0,03	2,56	2,67	1	3

Nota: 95% de Intervalo de Confiança para a Média

O tipo de infração também revelou efeito sobre a gravidade, $F(1) = 128,54$; $p < 0,001$; $d = 0,92$. A agressão física, $M = 2,89$, foi avaliada como mais grave do que alterar a folha de ponto, $M = 2,32$. Por outro lado, o tipo de avaliação (auto ou hetero) não revelou diferenças na classificação da gravidade da infração. Um exame dos quatro fatores da EPV revelou que os participantes que classificaram a situação fictícia como leve, $M = 2,37$ usaram mais Normas Descritivas nas verbalizações do que aqueles que a classificaram como média, $M = 2,28$ e grave, $M = 1,96$, $F(2) = 10,85$; $p < 0,001$ (Tabela 4).

Os escores dos quatro fatores da EPV revelaram diferenças entre si, $F(3) = 339,21$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,63$. A maior probabilidade de verbalização foi para Reputação, $M = 3,44$; seguida de Negação, $M = 2,57$; de Memória, $M = 2,41$; e, por fim, de Normas Descritivas, $M = 2,06$. Essas diferenças não sofreram efeito do sexo, de ter ou não experiência como testemunha de procedimento disciplinar, nem de ter ou não experiência como acusado(a) de procedimento disciplinar.

Tabela 4*Estatísticas Descritivas de Percepção de Gravidade em Função de Tipo de Verbalização*

Tipo de Verbalização	Gravidade Percebida	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
Normas Descritivas	Leve	66	2,37	0,83	0,10	2,16	2,57	1,00	4,85
	Média	97	2,29	0,82	0,08	2,12	2,45	1,00	4,08
	Grave	436	1,96	0,85	0,04	1,88	2,04	1,00	4,85
	Total	599	2,06	0,86	0,04	1,99	2,13	1,00	4,85
Negação	Leve	66	2,32	0,82	0,10	2,12	2,53	1,00	4,27
	Média	97	2,55	0,99	0,10	2,35	2,76	1,00	4,82
	Grave	436	2,61	1,08	0,05	2,51	2,71	1,00	5,00
	Total	599	2,57	1,04	0,04	2,49	2,65	1,00	5,00
Reputação	Leve	66	3,31	1,13	0,14	3,04	3,59	1,00	5,00
	Média	97	3,32	1,15	0,12	3,09	3,55	1,00	5,00
	Grave	436	3,49	1,11	0,05	3,39	3,60	1,00	5,00
	Total	599	3,45	1,12	0,05	3,36	3,54	1,00	5,00
Memória	Leve	66	2,59	1,21	0,15	2,29	2,88	1,00	5,00
	Média	97	2,49	1,10	0,11	2,27	2,71	1,00	5,00
	Grave	436	2,37	1,18	0,06	2,26	2,48	1,00	5,00
	Total	599	2,41	1,17	0,05	2,32	2,51	1,00	5,00

Nota: 95% de Intervalo de Confiança para a Média

Já o tipo de cenário gerou diferenças nos quatro fatores da EPV, com maior uso nos cenários de alteração da folha de ponto na hetero avaliação (corroborando H3a e H3b): Normas Descritivas, $M = 2,71$, $F(3) = 75,92$, $p < 0,001$; Negação, $M = 2,94$, $F(3) = 16,38$; $p < 0,001$; Reputação, $M = 3,68$, $F(3) = 9,18$, $p < 0,001$; e Memória, $M = 3,17$, $F(3) = 65,14$; $p < 0,001$. Ainda, o tipo de infração gerou efeito apenas para Normas Descritivas, com escores maiores para alteração da folha de ponto, $M = 2,29$ do que para agressão física, $M = 1,84$, $F(1) = 44,88$, $p < 0,001$, $d = 0,54$ (contrariando H4a e H4b); e para Memória, também com maiores escores para folha de ponto, $M = 2,62$ do que para agressão física, $M = 2,21$, $F(1) = 18,57$; $p < 0,001$, $d = 0,35$ (contrariando H4a e H4b).

Quanto ao tipo de avaliação, a hetero avaliação foi sistematicamente maior do que a auto avaliação em todos os fatores (corroborando H3a e H3b): Normas Descritivas, $F(1) = 162,87$, $p < 0,001$, $d = 1,04$; Negação, $F(1) = 37,42$, $p < 0,001$, $d = 0,5$; Reputação, $F(1) = 14,02$, $p < 0,001$, $d = 0,30$; e Memória, $F(1) = 173,43$, $p < 0,001$, $d = 1,08$ (Tabela 5).

Tabela 5*Estatísticas Descritivas de Tipo de Avaliação em Função de Tipo de Verbalização*

Tipo de Verbalização	Tipo de Avaliação	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
Normas Descritivas	Auto	295	1,66	0,67	0,04	1,58	1,73	1,00	4,85
	Hetero	304	2,45	0,84	0,05	2,35	2,54	1,00	4,85
	Total	599	2,06	0,86	0,04	1,99	2,13	1,00	4,85
Negação	Auto	295	2,31	1,12	0,07	2,19	2,44	1,00	5,00
	Hetero	304	2,82	0,89	0,05	2,72	2,92	1,00	5,00
	Total	599	2,57	1,04	0,04	2,49	2,65	1,00	5,00
Reputação	Auto	295	3,27	1,24	0,07	3,13	3,42	1,00	5,00
	Hetero	304	3,61	0,96	0,06	3,50	3,72	1,00	5,00
	Total	599	3,45	1,12	0,05	3,36	3,54	1,00	5,00
Memória	Auto	295	1,85	0,97	0,06	1,74	1,96	1,00	5,00
	Hetero	304	2,96	1,08	0,06	2,84	3,08	1,00	5,00
	Total	599	2,41	1,17	0,05	2,32	2,51	1,00	5,00

Nota: 95% de Intervalo de Confiança para a Média

Embora menos expressiva, foi verificada interação do tipo de gravidade da infração com a experiência de ter sido testemunha em processo, $F(6) = 1,95$, $p = 0,07$, $\eta^2 = 0,01$. Mas interações não foram encontradas entre o tipo de gravidade e a experiência ter sido acusado em procedimento disciplinar. Finalmente, foi verificado se as variáveis cenário, sexo, idade, experiência como testemunha e experiência como acusado predizem Reputação, que foi o argumento mais usado nas PVs. De todos os modelos de regressão linear testados, verificou-se que apenas a variável sexo e os cenários por tipo de avaliação predizem Reputação, $B = 0,28$; $Erro\ padrão = 0,1$; $\beta = 0,12$; $t = 2,79$; $p = 0,005$. A equação incluindo sexo gerou pouca explicação da variância de Reputação, $R = 0,12$; $R^2 = 0,014$; $F(1) = 7,81$; $p = 0,005$; $SS_M = 9,62$; e a equação incluindo os cenários por tipo de avaliação também gerou pouca explicação da variância de Reputação, $R = 0,15$; $R^2 = 0,02$; $F(1) = 14,02$; $p < 0,001$; $SS_M = 17,2$. Foi testado também se o tipo de cenário gera efeito nos escores de PDM, mas não foram verificadas diferenças (H5a, H5b, H6a, H6b)

Discussão

O conjunto robusto de resultados do Estudo 1 indica que a manipulação dos cenários em quatro situações gerou diferenças nas verbalizações de interrogatórios simulados, mas não

na propensão ao desengajamento moral. As escalas foram consideradas apropriadas para medir os construtos e permitiram a condução de análises inferenciais para investigação de hipóteses e para explorar relações entre as variáveis.

Os testes de manipulação mostraram que, apesar do desequilíbrio amostral de julgamento da Gravidade (436 servidores julgaram a situação como grave, contra 97 para média e 66 para leve), o tipo de infração é dependente de gravidade. Os servidores públicos classificam os dois cenários com agressão física como graves (H1a) e classificam os dois cenários com folha de ponto como leves (H1b). Essa clara distinção não foi observada em relação ao tipo de avaliação (H2a e H2b).

A percepção de gravidade leve para folha de ponto e de alta gravidade para agressão física, que pode ser relacionada a uma norma descritiva, curiosamente não replicou o fundamento legal (norma injuntiva). A Lei Complementar 840/2011, que oferece um rol taxativo de faltas disciplinares, classifica “Ofender fisicamente a outrem em serviço, salvo em resposta a injusta agressão ou em legítima defesa própria ou de outrem” (Art. 192, I) como infração média do grupo II. Ela também classifica “Utilizar-se de documento sabidamente falso para prova de fato ou circunstância que crie direito ou extinga obrigação perante a administração pública distrital” (Art. 194, V) como infração grave do grupo II.

Os trabalhos de Clarke e Cornish (1985) ressaltam essa necessidade de separar e, portanto, distinguir as diferentes gravidades de comportamento antiético. Esse resultado pode ter relação com a forma absoluta, independente, com que as situações simuladas foram apresentadas. Poderia ser diferente se o mesmo participante pudesse comparar a descrição da folha de ponto com a descrição da agressão física no mesmo questionário.

Ainda nos testes de manipulação, não foi encontrado efeito do cenário na propensão ao desengajamento moral (H5a, H5b, H6a e H6b), o que se explica a partir das instruções no questionário: a tarefa de classificar as probabilidades de verbalização estava atrelada aos

cenários, mas a tarefa de PDM não. Contudo, essa análise foi realizada pois poderia haver algum efeito não controlado, e mostra que os servidores compreenderam corretamente as instruções do questionário.

A primeira parte do questionário, que avalia as probabilidades de verbalização, mostrou que os servidores têm preferência pelo argumento da Reputação em suas verbalizações, seguido de Negação, Memória e Normas Descritivas, que parece ser o conjunto menos convincente de desculpas. Essa preferência também parece ser transversal, independente de características sociodemográficas, como sexo ou experiência como acusado ou testemunha em procedimento disciplinar, que foi uma média de comportamento passado. O Cenário da Folha de Ponto Hetero gerou os maiores escores de verbalização, assim, tudo é possível para o colega justificar uma falta leve no serviço público (H3b). Os maiores escores de verbalização nas hetero avaliações controlaram a desejabilidade social do instrumento, mostrando a tendência para auto leniência e hetero austeridade.

Foram encontrados maiores tamanhos de efeito para o uso de Normas Descritivas e Memória nos cenários de folha de ponto, considerados leves, (H4b), mas nenhum efeito para o uso de Negação e Reputação nos cenários de agressão física (H4a). Em média, os servidores que classificaram a infração como grave e nunca foram testemunha em procedimento disciplinar fariam maior uso de Reputação.

O modelo de regressão linear é mais adequado para observação (e não manipulação) de causalidade entre variáveis, mas a título de teste de hipótese, ele também foi utilizado. Como os quatro fatores de verbalização estavam altamente correlacionados e não poderiam entrar juntos num modelo de regressão, foi eleito o fator Reputação para as análises, que em média apresentou maiores probabilidades. Apenas a variável sexo, sem diferenças entre homens e mulheres, prevê o uso de Reputação, mas explica pouca variância. O tipo de cenário foi testado como variável preditora, tendo em vista as hipóteses deste Estudo.

Em conjunto, os achados do Estudo 1 revelam o predomínio de explicação por características circunstanciais em comparação com características individuais no processo decisório de intenção comportamental (verbalizações) e atitudes (PDM) frente ao comportamento infracional no serviço público. Esse achado pode ser articulado à literatura de prevenção criminal (Clarke & Cornish, 1985; Clarke, 1980), que ressalta a maior possibilidade de intervenções quando se parte dessa premissa situacional. Essa discussão foi aprofundada no manuscrito 4.

Estudo 2: Encontros Virtuais com Servidores Públicos

Método

Participantes

O total de 88 servidores públicos brasileiros (58 mulheres e 30 homens) participaram do Estudo 2. A metade dos participantes foi designada para o delineamento experimental. São servidores da ativa e aposentados, distribuídos entre Poder Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, de 10 diferentes estados brasileiros (DF, GO, BA, PR, RR, RO, AC, SP, MG, SC).

Instrumentos

O convite para participar dos encontros virtuais com servidores públicos foi enviado a todos os respondentes no Estudo 1, e para aqueles que manifestavam interesse, foi inserida uma página extra para informarem seus contatos pessoais (telefone e e-mail) e sua disponibilidade para participar dos encontros.

Foi elaborado um roteiro sistematizando os procedimentos para os encontros virtuais (APÊNDICE G), contendo os respectivos TCLEs e as falas para cada manipulação: experimental ou controle. A plataforma *Teams (Windows)* serviu para a realização dos encontros, para que dispusessem de recursos adequados para o delineamento deste Estudo

(bate-papo síncrono, compartilhamento de tela com som e apresentação de *power point*) e para que fossem gravados.

A apresentação de *power point* foi um recurso utilizado em todos os grupos e iniciava com a leitura integral dos respectivos TCLEs para grupos controle e grupos experimentais. O segundo slide era sobre o problema de pesquisa da tese (comportamento antiético de servidores públicos) comentado em seus níveis de análise macro (políticas de governo), meso (ambientes físico, sociocultural e comunitário) e micro (fatores individuais).

Nos grupos controle, era apresentado um vídeo de 12 minutos, seguido de uma roda de conversa (discussão livre) sobre o conteúdo do vídeo, finalizando com a aplicação da mesma EPDM com 22 itens (pós-teste). Enquanto isso, nos grupos experimentais foi apresentado o objetivo do treinamento (Identificar MDM como técnica preventiva de comportamento antiético) e foi feita uma introdução sobre a teoria da aprendizagem social (Bandura, 2008) seguida da aula sobre MDM. Nessa aula, cada mecanismo é apresentado com suas características e exemplos reais de verbalizações de servidores públicos retirados do Manuscrito 2 (Neves et al., 2021). O exercício prático da aula consiste em assistir o mesmo vídeo de 12 minutos identificando os oito MDM, finalizando com a aplicação da mesma medida de pós-teste.

Procedimentos

Um estudo piloto contou com a participação de sete servidores públicos que trabalham no setor de controle interno de um órgão público para o teste de viabilidade do delineamento experimental. Com a duração total de duas horas, os servidores tiveram uma aula interativa sobre como identificar mecanismos de desengajamento moral e realizaram a tarefa de identificar MDM durante uma entrevista gravada. O vídeo, que trata da entrevista do então Secretário de Polícia Civil do Rio de Janeiro sobre a Operação de Jacarezinho, exibida no dia 11/05/2021 (RJ1, 2021), com duração de 12 minutos, foi analisado por dois doutorandos

policiais militares e conhecedores dos MDM, que avaliaram sua adequação ao objetivo instrucional da intervenção. As falas contidas no vídeo foram transcritas para facilitar a execução da tarefa de identificar MDM na fala do Secretário. Nesse estudo piloto não foi realizado pré nem pós-teste com a EPDM.

Foram conduzidos 39 grupos (distribuídos por dois meses de coleta de dados), cada um com duração média de uma hora e meia. Os 88 servidores públicos que aceitaram o convite feito via WhatsApp e/ou e-mail foram divididos em grupos, agendados conforme a disponibilidade indicada na plataforma de coleta de dados. Os grupos eram formados com pelo menos dois participantes, mas devido a problemas técnicos da plataforma *Teams*, ou devido a questões pessoais dos participantes, alguns grupos foram cancelados ou ocorreram apenas com um participante e a pesquisadora responsável. Assim, efetivamente cada grupo contou com a participação de no mínimo um servidor público e no máximo sete servidores públicos.

Cada grupo se iniciava com a leitura integral dos respectivos TCLEs e com a concordância expressa dos participantes para a gravação do encontro e participação do estudo empírico. Nos grupos experimentais, a aula sobre MDM durava de 20 a 30 minutos, dependendo da quantidade de participações dos servidores. Após essa apresentação, o exercício prático, de identificação de MDM nas falas do secretário de polícia civil do RJ, foi compartilhado via *Teams*, ou via WhatsApp ou e-mail dos participantes, junto com o link do *Google Docs* com sua transcrição. Por outro lado, nos grupos controle a roda de discussão teve maior variação de tempo de duração, dado seu caráter aberto.

Na etapa final, em ambas manipulações os participantes respondiam o pós-teste dentro do período síncrono de encontro virtual. Assim que todos terminavam, era realizado o *debriefing*, ou seja, o esclarecimento sobre o delineamento de pesquisa e as hipóteses investigadas no Estudo empírico.

Resultados

Considerando as diversas soluções fatoriais da EPDM relatada no Estudo 1, esta seção sumariza os principais achados com os testes de comparação de médias por medidas repetidas, Testes t e ANOVA fatorial para verificar se a intervenção atingiu o efeito esperado de provocar menores índices de propensão ao desengajamento moral. Diante da quantidade exaustiva de análises, apenas as estatísticas relevantes foram expressas no relato. Destaca-se que a análise de verbalizações representativas dos servidores públicos nos encontros virtuais (APÊNDICE H) foi pormenorizada no Manuscrito 4, que contém orientações para pesquisadores que pretendem realizar intervenções organizacionais com delineamento experimental.

Diferenças de PDM entre Pré e Pós-teste

As estruturas fatoriais da EPDM coletadas no pré-teste foram generalizadas para a mesma medida do pós-teste, mesmo que a amostra tenha sido menor (88 respondentes). Foi criada uma variável de pós-teste para cada EPDM para a realização de comparações pelo método *pairwise* de análise: EPDM 22 Itens Pós, EPDM Bifatorial Fator 1 (Diminuição da Gravidade) Pós, EPDM Bifatorial Fator 2 (Vítimas) Pós, Moore 7 Itens Pós, Duffy 15 Itens Pós, Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas) Pós e Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade) Pós.

Todas as análises foram conduzidas utilizando dois caminhos disponíveis: inserir as variáveis de teste no modelo de interação e dividir o banco de dados em função de variáveis dicotômicas. A organização desta seção inclui os resultados do primeiro caminho, seguidos do segundo caminho de análise (Tabela 6).

Tabela 6*Resultados Significativos das Análises de Medidas Repetidas*

Fator EPDM	Medidas repetidas	Divisão do banco de dados
Bifatorial Fator 2 (Vítimas)	$F(1,87) = 4,87; p = 0,03; \eta^2 = 0,05$	$F(1,43) = 6,13; p = 0,02; \eta^2 = 0,12$ – Grupo Experimental
Duffy 15 itens	$F(1,87) = 5,41; p = 0,02; \eta^2 = 0,06$	$F(1,43) = 3,75; p = 0,06; \eta^2 = 0,08$ – Grupo Experimental
Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas)	$F(1,87) = 19,54; p < 0,001; \eta^2 = 0,18$	$F(1,43) = 14,26; p < 0,001; \eta^2 = 0,25$ – Grupo Experimental $F(1,43) = 7,25; p = 0,01; \eta^2 = 0,14$ – Grupo Controle

Não foram encontradas diferenças para EPDM 22 itens entre o pré e pós-teste em função da manipulação. Mesmo sem a variável entre sujeitos, as médias não apresentaram diferença. Também não foram confirmadas diferenças para o Fator 1 da EPDM (Diminuição da Gravidade) entre o pré e pós-teste em função de manipulação, nem para o Fator 2 (Vítimas). Ao retirar a variável entre sujeitos do modelo, as médias apresentaram diferença marginal, $F(1,87) = 4,87; p = 0,03; \eta^2 = 0,05$. Essas diferenças apareceram sobretudo no Grupo Experimental, $F(1,43) = 6,13; p = 0,02; \eta^2 = 0,12$.

Não foram encontradas diferenças pré e pós-teste para os 7 itens derivados de Moore em função de manipulação. Também não se confirmaram diferenças entre o pré e o pós-teste para as medidas com os 15 itens de Duffy em função de manipulação (experimental e controle). Houve diferença marginal, quando retirada a variável entre-sujeitos, $F(1,87) = 5,41; p = 0,02; \eta^2 = 0,06$. A diferença também foi marginal quando considerado apenas o Grupo Experimental, $F(1,43) = 3,75; p = 0,06; \eta^2 = 0,08$.

Não foi observada diferença para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas) pré e pós em função de manipulação (experimental e controle). Ao retirar o fator entre sujeitos, as médias apresentam diferença, $F(1,87) = 19,54; p < 0,001; \eta^2 = 0,18$. Com o banco de dados dividido por tipo de manipulação, foi observada diferença para o grupo experimental, $F(1,43) = 14,26; p < 0,001; \eta^2 = 0,25$ e também para o grupo controle, $F(1,43) = 7,25; p = 0,01; \eta^2 = 0,14$.

Não foi encontrada diferença para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade) pré e pós em função de manipulação (experimental e controle). Ao retirar o fator entre sujeitos, as médias também não apresentaram diferença.

Diferenças de PDM entre Pré e Pós-Teste em Função de Variáveis Sociodemográficas

Ter sido testemunha em procedimento disciplinar gerou diferença marginal entre o pré e o pós-teste para EPDM 22 Itens, $t(53) = 1,37$; $p = 0,18/2 = 0,09$; $d = 0,14$. A probabilidade bilateral foi dividida por dois em todos os testes t , pois houve hipótese unicaudal específica de que a média no grupo pós deveria ser menor que a média no grupo pré. Também não foi verificada diferença para EPDM Bifatorial Fator 1 (Diminuição da Gravidade), e nem para Moore 7 Itens. Contudo, foi verificada diferença para EPDM Bifatorial Fator 2 (Vítimas), $t(53) = 1,75$; $p = 0,085/2 = 0,04$; $d = 0,2$; para Duffy 15 Itens, $t(53) = 1,75$; $p = 0,08/2 = 0,04$; $d = 0,17$; para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(53) = 3,31$; $p = 0,002/2 = 0,001$; $d = 0,34$; e para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade), $t(53) = 5$; $p < 0,001$; $d = 0,70$.

Por outro lado, para quem já foi testemunha de procedimento disciplinar, $N = 34$, foi verificada diferença marginal entre as médias de pré e pós para Duffy 15 Itens, $t(33) = 1,64$; $p = 0,11/2 = 0,05$; $d = 0,14$; e foi verificada diferença para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(33) = 3,08$; $p = 0,004/2 = 0,002$; $d = 0,29$; e para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade), $t(33) = 3,99$; $p < 0,001$; $d = 0,63$.

Houve diferença entre as médias de pré e pós-teste para os que nunca foram acusados em procedimentos disciplinares, $N = 69$, para Duffy 15 Itens, $t(68) = 1,66$; $p = 0,1/2 = 0,05$; $d = 0,13$; para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(68) = 3,4$; $p = 0,001/2 = 0,0005$; $d = 0,28$; e para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade), $t(68) = 5,75$; $p < 0,001$; $d = 0,7$. Similarmente, para quem já foi acusado de procedimento disciplinar, $N = 19$, foram observadas diferenças entre as médias de pré e pós para EPDM Bifatorial Fator 2 (Vítimas), $t(18) = 1,87$; $p = 0,08/2 = 0,04$; $d = 0,31$; para Duffy 15 Itens, $t(18) = 1,7$; $p = 0,1/2 = 0,05$; d

= 0,26; para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(18) = 2,9$; $p = 0,009/2 = 0,004$; $d = 0,46$; e para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade), $t(18) = 2,9$; $p = 0,009/2 = 0,004$; $d = 0,56$.

Finalmente, os Testes t para amostras emparelhadas com banco de dados dividido por sexo identificaram que os homens, $N = 32$, apresentaram diferença marginal entre as médias de pré e pós-teste para EPDM Bifatorial Fator 2 (Vítimas), $t(31) = 1,55$; $p = 0,13/2 = 0,06$; $d = 0,22$; apresentaram diferença para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(31) = 2,7$; $p = 0,01/2 = 0,0005$; $d = 0,34$; e não apresentaram diferença para Moore 7 Itens.

No grupo das mulheres, $N = 56$, foram confirmadas diferenças entre as médias de pré e pós para EPDM 22 Itens, $t(55) = 1,67$; $p = 0,1/2 = 0,05$; $d = 0,15$; para EPDM Bifatorial Fator 2 (Vítimas), $t(55) = 1,6$; $p = 0,11/2 = 0,05$; $d = 0,14$; para Duffy 15 Itens, $t(55) = 2,2$; $p = 0,03/2 = 0,015$; $d = 0,18$; para Duffy Bifatorial Fator 1 (Vítimas), $t(55) = 3,5$; $p = 0,001/2 = 0,0005$; $d = 0,31$; e para Duffy Bifatorial Fator 2 (Diminuição da Gravidade) foi confirmada diferença marginal, $t(55) = 1,53$; $p = 0,13/2 = 0,06$; $d = 0,14$.

Discussão

O fator Vítimas, independente de se apresentar na forma fatorial de Duffy ou de EPDM geral, apresentou médias menores no pós-teste em comparação com o pré-teste, com tamanhos de efeito expressivos, corroborando a hipótese enunciada. Infere-se que esse resultado tenha sofrido influência do conteúdo da entrevista sobre a operação de Jacarezinho/RJ, utilizada tanto nos grupos experimentais quanto nos grupos controle. O vídeo pode ter funcionado como um *priming* (Bargh et al., 2010) de reflexão sobre desumanização e atribuição de culpa, já que a entrevista enfatiza os 28 mortos na operação policial.

As mulheres e os homens, bem como as diferentes configurações de experiência como acusado ou testemunha de procedimento disciplinar apresentaram essa mesma tendência, de menor propensão ao desengajamento moral do pós-teste em relação às Vítimas, também com

tamanhos de efeito expressivos. Os homens tiveram escores maiores no pós-teste de Moore 7 itens, o que também pode ser explicado pelo efeito de *priming* não controlado. A discussão sobre os MDM pode ter gerado maior aceitação desses argumentos, apesar de esse efeito estar na contramão da hipótese enunciada (H7).

Especificamente, não foi verificada diferença de médias para os fatores sobre Vítimas quando interagem com o tipo de manipulação (experimental e controle). Contudo, ao retirar o fator entre sujeitos, foi verificada uma diferença, mesmo com tamanho de efeito pequeno. No caso dos fatores sobre Diminuição da Gravidade, não foram encontrados efeitos relevantes. Assim, a aplicação da escala em dois momentos parece sensibilizar mais os participantes no sentido de estar prejudicando alguém. Se o comportamento transgressor não prejudica claramente alguém (Diminuição da gravidade), não há diferença entre as médias de PDM.

Finalmente, a realização de encontros virtuais com servidores públicos exigiu uma logística trabalhosa de sensibilização e divulgação da pesquisa, comunicação com os servidores interessados em participar, agendamento e gravação de grupos, além do uso de habilidades necessárias ao experimentador para conduzir o experimento. Esses achados foram considerados relevantes, mas não eram adequados ao formato deste trabalho, portanto foram reunidos num trabalho separado (Manuscrito 4), com seu devido destaque. Estudos futuros podem testar a realização do treinamento com grupos maiores de servidores (em comparação com grupos menores ou unitários neste Estudo) e no formato presencial, verificando resultados diferentes do formato virtual recomendado para o período pandêmico atual (e. g., Pimentel & Siquara, 2017).

Destaca-se como um limite considerável deste Estudo a amostra de servidores que, voluntariamente, participaram de encontros virtuais. Como é uma tarefa que exigiu maior dedicação dos participantes, em comparação com a tarefa de preenchimento de um questionário on-line, depreende-se que o perfil já pode ser naturalmente simpático ao tema de

pesquisa. Isso constitui, potencialmente, uma ameaça à validade do delineamento, configurada como viés de seleção. Outro limite deste Estudo foi a não utilização do *reliable change index (RCI)* como estratégia de checagem de mudança, à semelhança de trabalhos com medidas clínicas padronizadas (e.g., Mata et al., 2018; Pereira et al., 2008) ou no ambiente organizacional (e. g., Leandro-França et al., 2014). Esse caminho analítico não foi conduzido pois seria arbitrário, tendo em vista que o instrumento se encontra em fase mais inicial de desenvolvimento, ainda passível de padronização, com escores e critérios de níveis de propensão ao desengajamento moral.

Considerações Finais

Os estudos de prevenção criminal, aplicados ao contexto de comportamento antiético de servidores públicos, qualificam os fenômenos discutidos e defendem o manejo eficiente de variáveis mais controláveis sob o ponto de vista gerencial, propondo ações coletivas promotoras de bem-estar e convívio social. Nesse raciocínio, as explicações disposicionais apresentam pouco poder preventivo, pois, na prática, enfatizam a classificação das pessoas entre ofensores e não ofensores, éticos e antiéticos, desvalorizando o poder da situação e sem oferecer uma solução efetiva para o problema de pesquisa (Clarke, 1980; Clarke & Cornish, 1985).

O primeiro objetivo específico, de testar o efeito dos cenários na intenção comportamental dos servidores públicos, foi satisfatoriamente contemplado nos resultados, considerando os cheques de manipulação e as interações observadas. As diferenças entre os dois tipos de infração disciplinar e os dois tipos de avaliação levam a considerar a possibilidade de estudos futuros mais aprofundados, investigando respostas relativas e não absolutas nos questionários. Assim, quando o mesmo participante compara um cenário de folha de ponto com o de agressão física, por exemplo, é possível realizar testes multivariados, incluindo diferentes aspectos do fenômeno.

Já o segundo objetivo específico, de conferir se a PDM diminui conforme o delineamento experimental, foi parcialmente contemplado nos resultados, na medida em que os escores de PDM diminuíram nas avaliações do pós-teste – mas essa diferença não pode ser necessariamente atribuída à manipulação executada. Esse efeito de reteste, similar ao encontrado por Vieira e Omote (2017), pode ter ocorrido porque os participantes tiveram um curto espaço de tempo entre o pré-teste e a realização do pós-teste. Estudos futuros podem controlar esse efeito com um espaço de tempo maior, como o de 18 semanas recomendado por esses autores. Considera-se, ainda, que o treinamento de base cognitiva foi suficiente para o desenvolvimento da habilidade de identificar MDMs no trabalho, mas estudos futuros podem ampliar a discussão incluindo recursos individuais e o treinamento de habilidades afetivas para investigar a efetividade do treinamento (Tavela Júnior, 2018).

A medida de probabilidade de verbalização (intenção comportamental) é mais promissora que a de propensão ao desengajamento moral (atitudes), por ser mais próxima de uma medida comportamental. Ela também se diferencia por ter melhores índices de validade e de fidedignidade que a EPDM, mas juntas, as duas medidas podem ser consideradas adequadas para aferir o fenômeno investigado. Por outro lado, a probabilidade de verbalização tem alta correlação com a propensão ao desengajamento moral, pois a escala de 33 itens foi baseada nos seis MDM e nas demais categorias a posteriori identificados nas falas de servidores públicos (Neves et al., 2021). Assim, não faria sentido realizar análises de regressão juntando EPV e EPDM na mesma análise.

Nas análises fatoriais da EPDM, a medida de Moore ficou incompleta, pois a original inclui um item por MDM. O item 8- *“People who get mistreated have usually done something to bring it on themselves”* (Atribuição de Culpa) foi excluído da escala final, por sua semelhança com o item 12- *“People who are mistreated at work have usually done things to deserve it”*, de Duffy. Este foi escolhido para permanecer, pois a sua versão traduzida foi

avaliada como mais interessante por contextualizar a situação no trabalho. Esse ajuste pode ter gerado um prejuízo não controlado nos índices psicométricos da medida de Moore.

Finalmente, deve-se considerar que a transgressão via agressão física envolve uma vítima facilmente identificável. Já a fraude documento na folha de ponto envolve vítimas difusas (a sociedade que paga os impostos para os salários de servidores públicos). A dissonância cognitiva pode ser menor nos casos mais leves de infração disciplinar, portanto isso resta ser verificado com estudos futuros. Esses resultados referendam uma tendência de gerenciamento de impressão para a manutenção de uma autoimagem positiva e, portanto, atenta moralmente, comparada com o “relaxamento moral” alheio. Essa tendência também foi identificada nas análises do Manuscrito 4. Ademais, há que se pontuar as implicações teóricas de se investigar processos de desengajamento moral, tendo em vista as lacunas encontradas na literatura. Mais do que identificar e separar os mecanismos, estudos futuros devem se debruçar em mapear o processamento cognitivo que, por meio de desengajamento moral, facilita a ocorrência e manutenção de comportamento antiético.

Referências

- Agência Brasília (2021). *Uso de câmeras aumenta segurança e reduz crimes*. Recuperado de: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/01/06/uso-de-cameras-aumenta-seguranca-e-reduz-crimes/>
- Bandura, A. (2008). A evolução da teoria social cognitiva. In A. Bandura, R. G. Azzi & S. Polydoro (Eds.). *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos* (pp. 15-41). ArtMed.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (1995). *Multifaceted scale of mechanisms of moral disengagement* [Manuscrito não publicado]. Department of Psychology, Stanford University.
- Bargh, J. A., Williams, L. E., Huang, J. Y., Song, H., & Ackerman, J. M. (2010). From the physical to the psychological: Mundane experiences influence social judgment and interpersonal behavior. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(04), 267–268.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X10000993>
- Beck, L. M. (1989). *Prediction of socially undesirable behaviors: Cheating, shoplifting, and lying* [Unpublished master's thesis]. University of Massachusetts.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.
- Bustamante, A., & Chau, E. (2014). Reducing moral disengagement mechanisms: A comparison of two interventions. *Journal of Latino-Latin American Studies*, 6(1), 52-63.
<https://doi.org/10.18085/llas.6.1.123583644qq115t3>
- Clarke, R. V., & Cornish, D. B. (1985). Modeling offenders' decisions: A framework for research and policy. *Crime and Justice*, 6, 147-185. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1147498>

- Clarke, R. V. G. (1980). "Situational" crime prevention: Theory and practice. *The British Journal of Criminology*, 20(2), 136-147.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a047153>
- Coqueiro, P. H. S. (2021). *Professores e síndrome de burnout: Percepção a partir da gestão escolar, organização escolar e suporte laboral* [Dissertação de mestrado]. Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/213483>
- Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. (1994). *Diário Oficial da União* de 23.06.1994, retificado em 01.02.2007. Presidência da República/Casa Civil/Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasil.
- Duffy, M.K., Aquino, K., Tepper, B. J., Reed, A., O'Leary-Kelly, A. (2005, August 5-10). *Moral disengagement and social identification: When does being similar result in harm doing?* [Apresentação de Trabalho]. Academy of Management Annual Conference, Honolulu, United States.
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. (2016). Relationship between personality traits and counterproductive work behaviors. *Psico-USF*, 21(3), 677-685.
<http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210319>
- Ferreira, L. B., & Ulisses, T. C. B. (2016). A 'Polícia da Polícia': Percepção do Policial Rodoviário Federal sobre a atuação da Corregedoria-Geral e Regional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal. *Revista Ciência & Polícia*, 4(1), 101-117. Recuperado de <http://revista.pm.df.gov.br/index.php/rcp/article/view/32>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>

- Guimarães Junior, S. D., & Silva, E. B. (2020). A “reforma” trabalhista brasileira em questão: Reflexões contemporâneas em contexto de precarização social do trabalho. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 7(18), 117-163. <https://doi.org/10.25113/farol.v7i18.5503>
- Iglesias, F. (2008). Desengajamento moral. Em A. Bandura, R. G. Azzi & S. Polydoro (Orgs.). *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos* (pp. 165-176). Artes Médicas.
- Kelling, G. L., & Wilson, J. Q. (1982). The police and neighbourhood safety: Broken windows. *Atlantic Monthly*, 3, 29-38. Recuperado de: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>
- Leandro-França, C., Murta, S. G., & Villa, M. B. (2014). Efeitos de uma intervenção breve no planejamento para a aposentadoria. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 257–270. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2015-33354-001>
- Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011. (2011). *Diário Oficial do Distrito Federal* nº 246, de 26.12.11, pp. 1 a 18. Governo do Distrito Federal/Poder Executivo. Brasília. recuperado de: [http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=.](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=)
- Mata, L. R. F. P., Bernardes, M. F. V. G., Azevedo, C., Chianca, T. C. M., Pereira, M. G., & Carvalho, E. C. (2018). Método Jacobson e Truax: Avaliação da efetividade clínica de um programa de ensino para cuidado domiciliar pós prostatectomia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 3003. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2249.3003>
- 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), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>

- Nascimento, S. M. P. (2021). *Comportamento antiético no trabalho: Desenvolvimento de medida e relações com conflito interpessoal e clima ético* [Dissertação de mestrado]. Universidade de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41377>
- Nascimento, E., Coutinho, A. C. A. M., Andrade, J. E., & Mendonça, L. M. M. (2015). Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), 384-396.
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.649>
- Neto, I. L., Iglesias, F., & Günther, H. (2012). Uma medida de justificativas de motoristas para infrações de trânsito. *Psico-RS*, 43(1), 7-13. Recuperado de:
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/11088>
- Neves, L. M. G. S., & Iglesias, F. (2021). Desvios de comportamento no trabalho: Revisão e agenda para estudos empíricos brasileiros. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1528-1534. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21698>
- Neves, L. M. G. S., Iglesias, F., Wisniewski, M., & Oliveira, K. K. A. (2021). *A psicologia das transgressões no serviço público: Analisando desengajamento moral em interrogatórios* [Manuscrito submetido para publicação]. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Nunes, W., & Teles, J. (2021). A elite salarial do funcionalismo público federal: Sugestões para uma reforma administrativa mais eficiente. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1-24. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83013>
- Oliveira, W. A., Silva, J. L., Risk, E. N., Komatsu, A. V., Silva, M. A. I., & Santos, M. A. (2021). *Bullying* e mecanismos de desengajamento moral: Revisão sistemática da literatura com metanálise. *Psicologia Escolar e Educacional*, 25, 223346.
<https://doi.org/10.1590/2175-35392021223346>.

- Oreiro, J. L., & Ferreira-Filho, H. L. (2021). A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. *Revista de Economia Política*, 41(3), 487-506.
<https://doi.org/10.1590/0101-31572021-3308>
- Pereira, R. F., Silveiras, E. F. M., & Del Prette, Z. A. P. (2008). Problemas de comportamento em enuréticos: Análise do índice de mudança confiável (IMC). *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(3), 129-141. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/2290/229017563013.pdf>
- Pérez-Nebra, A. R., Silva, A. J. G. P., Couto, C., Costa, M. T. P., Homonnai, C. T., & Modesto, J. G. N. (2021). *Mídia e psicologia: Estratégias de redução da violência doméstica* [Manuscrito não publicado]. Departamento de Administração, Universidade de Brasília.
- Pimentel, M. E. P., & Siquara, G. M. (2017). A utilização da psicoeducação no tratamento de pacientes com transtorno bipolar: Uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Psicoterapia*, 19(1), 43-54. Recuperado de:
http://rbp.celg.org.br/detalhe_artigo.asp?id=220
- Regis-Moura, A., Ferreira, L. B., Bonfá-Araújo, B., & Iglesias, F. (aceito). “If not mine, she won’t belong to another”: Mechanisms of moral disengagement in femicide. *Violence Against Women*.
- Revista CartaCapital (2016). Deputados congelam verbas da saúde e educação por 20 anos. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/deputados-congelam-verba-da-saude-e-educacao-por-20-anos/>
- RJ1 (2021). *Secretário de Polícia Civil fala sobre a operação no Jacarezinho*. Recuperado de: <https://globoplay.globo.com/v/9506113/?s=0>
- Sheriff, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper.

Superior Tribunal de Justiça (STJ, 29/03/2020). *O servidor e o PAD: A jurisprudência do STJ sobre o processo administrativo disciplinar*. Disponível em:

<https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/O-servidor-e-o-PAD-a-jurisprudencia-do-STJ-sobre-o-processo-administrativo-disciplinar.aspx>

Tavela Júnior, J. S. (2018). *Manual de treinamento em inteligência emocional*. [Dissertação de mestrado]. Universidade José do Rosário Vellano. Recuperado de:

<http://tede2.unifenas.br:8080/jspui/handle/jspui/209>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.

Vieira, C. M., & Omote, S. (2017). Aspectos metodológicos e éticos de uma pesquisa sobre mudança de atitudes sociais de professores e estudantes em relação à inclusão. *Revista Reflexão e Ação*, 25(3), 299-320. <https://doi.org/10.17058/rea.v25i3.9727>

Manuscrito 4 – O que Servidores Públicos Dizem sobre Ética? Diário de Campo de uma Intervenção Experimental

What do public servants say about ethics? Field Diary of an Experimental Intervention

Resumo

A condução de intervenção experimental, por si só, já representa um desafio para os pesquisadores em psicologia social aplicada. Mas quando o trabalho é feito com uma população não WEIRD, em contexto de pandemia de coronavírus, o desafio se intensifica. O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar os bastidores logísticos e analíticos de uma intervenção experimental sobre o comportamento antiético. Servidores públicos ($n = 599$) responderam a um questionário contendo uma pergunta aberta sobre o que fariam em seu interrogatório se fossem acusados de dois tipos de infração disciplinar (Estudo 1) e foram convidados a participar de encontros virtuais para discutir sobre o assunto da pesquisa (Estudo 2). As análises lexicográficas do Estudo 1 mostraram a distribuição do *corpus* textual em cinco classes (nomeadas como Assumir o Erro, Assinar Folha de Ponto, Acontece Mais, Legítima Defesa e Auto Responsabilidade), indicando a preponderância do conteúdo *mea culpa*. No Estudo 2, 95 servidores foram designados para um treinamento sobre identificação de mecanismos de desengajamento moral ou para uma condição controle. Foram discutidas verbalizações exemplares de cada condição experimental, assim como as alternativas analíticas para o material coletado. As implicações deste trabalho são de natureza metodológica, para auxiliar pesquisadores que pretendem executar estudos similares, e aplicada, com a proposição de mudança de normas sociais sobre comportamento antiético no serviço público.

Palavras-chave: intervenção experimental, análises lexicográficas, normas sociais.

Abstract

Executing an experimental intervention, by itself, represents a challenge for researchers in applied social psychology. But when it is done with a non-WEIRD population, in the context of a coronavirus pandemic, the challenge aggravates. The aim of this paper was to describe and analyze the logistical and analytical backstage of an experimental intervention on unethical behavior. Public servants ($n = 599$) answered a questionnaire containing an open question about what they would say in their interrogation if they were accused of two types of disciplinary offense (Study 1) and were invited to participate in virtual meetings to discuss the research topic (Study 2). The lexicographical analyzes of Study 1 showed the distribution of the textual *corpus* into five classes (named Assuming the Error, Signing Time Sheet, Happens More, Legitimate Defense and Self-Responsibility), indicating the preponderance of *mea culpa* content. In Study 2, 95 public servants were assigned to training on identifying moral disengagement mechanisms or to a control condition. Each experimental conditions' typical verbalizations were discussed, as well as the analytical alternatives for the collected material. The implications of this work are methodological, to help researchers who intend to carry out similar studies, and applied, with the proposition of changing social norms about unethical behavior in public service.

Keywords: experimental intervention, lexicographical analysis, social norms.

Realizar intervenção experimental com um público não WEIRD⁴ (Henrich et al., 2010) é um grande desafio no Brasil, já que os incentivos financeiros são escassos e os logísticos dependem frequentemente do estabelecimento de contatos pessoais, não profissionais, para serem disponibilizados (e.g., Palma & Neufeld, 2011). Considerando esse desafio dentro de um contexto de pandemia, em que as atividades e os processos laborais não essenciais parecem ter “prendido a respiração” por alguns meses, este trabalho tem o objetivo de descrever e analisar os bastidores logísticos e analíticos de uma intervenção experimental sobre comportamento antiético com servidores públicos em ambiente virtual.

Há mais de 10 anos, quando as plataformas digitais de coleta de dados estavam começando a ser implementadas no Brasil, as pesquisas eram majoritariamente executadas com papel e caneta (no caso de questionários) ou com gravação de vídeo e voz (no caso de entrevistas presenciais). Essas técnicas, que eram as disponíveis no momento, geravam horas de trabalho com tabulação de dados e problemas com erros de inserção de dados, desafios que foram resolvidos com ferramentas como o *SurveyMonkey*. Essa plataforma permite o envio de convites eletrônicos por meio de redes sociais, e-mail e até a entrada manual de dados, caso seja privilegiado o contato pessoal entre pesquisador e participante. A possibilidade de exigir que o participante responda as perguntas na ordem em que elas são apresentadas e a aleatorização de versões de questionário são recursos indispensáveis quando se pretende manipular variáveis dentro de um modelo.

Os recursos digitais, que já eram amplamente explorados nos últimos anos, tornaram-se essenciais desde que se deflagrou a pandemia do novo coronavírus. Quando a aglomeração de pessoas se tornou um risco para a saúde coletiva, todos os esforços públicos e privados foram direcionados para atender o “novo normal”. Os empregos que poderiam ser realizados a

⁴ Acrônimo para *Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic*.

distância se transformaram em *home office* e os que não permitiam essa configuração foram adaptados às exigências sanitárias.

A teoria das janelas quebradas (Kelling & Wilson, 1982) avalia processos cognitivos individuais, como a percepção de normas sociais injuntivas ou descritivas, e pontuações sobre a relação recíproca entre essas impressões individuais e as características ambientais que se destacam para explicar o comportamento de má-conservação de ambientes físicos. Os autores tiveram inspiração em alguns experimentos com automóveis abandonados em locais públicos em diferentes contextos socioeconômicos (bairros mais ricos ou mais pobres). Conforme essa teoria, as dicas ambientais (carro quebrado) evidenciam a norma descritiva de que a ausência de cuidados com o carro abandonado indicava que o bem não tinha dono e, portanto, poderia facilmente ser alvo de vandalismo (Zimbardo, 1969).

Relacionando essa teoria com a ocorrência de normas ambientais refletindo desleixo institucional, há que se investigar as circunstâncias percebidas e compartilhadas de descaso gerencial no ambiente de trabalho social e físico de servidores públicos. O clima organizacional de adoecimento mental e fisiológico dos servidores, aliado à percepção de normas sociais de aceitação de situações de conflito ético, são ingredientes naturais para a formulação de mecanismos de desengajamento moral, que por sua vez facilitam a ocorrência de comportamento antiético (Moore et al., 2012). Agravado pelo contexto de baixo suporte organizacional, esse fenômeno pode ser sinalizado tanto objetivamente, pela degradação das condições de trabalho, quando são percebidas como insalubres e desconfortáveis; quanto simbolicamente, pela percepção de valores e de uma cultura organizacional de permissividade e corporativismo.

O comportamento antiético de servidores públicos é um problema de pesquisa que pode ser investigado partindo de teorias de psicologia social envolvendo ordem moral, ações transgressivas (Treviño et al., 2014) e principalmente influência social normativa, implícita ou

explícita, de comportamentos, valores e crenças aceitáveis. Quando os servidores públicos apresentam dificuldade de identificar com clareza as normas sociais, ausentes ou difusas, para comportamentos danosos a si mesmo (p. ex., consumo excessivo de álcool) ou à coletividade (p. ex., desperdício de água), pode se configurar uma oportunidade de intervenção.

Miller e Prentice (2016) relataram resultados relevantes de três estratégias para reduzir comportamentos indesejáveis a partir da regulação de normas sociais: marketing de normas sociais (divulgação de informações verdadeiras sobre o que os outros importantes estão de fato fazendo), feedback normativo personalizado (sinalizar como o indivíduo se comporta em relação ao comportamento desses outros importantes) e discussão em grupo focal.

É nesse contexto de mudanças profundas, de instabilidade, de prioridades sanitárias e de procrastinação generalizada no serviço público que se inseriu esta coleta de dados científica, com efeitos aplicados. Trata-se do recorte de uma coleta de dados que reuniu as respostas de 599 servidores públicos brasileiros, que responderam a um questionário sobre comportamentos antiéticos (taxa de conclusão de 59%) (Manuscrito 3). Já que a maioria das pessoas se mostra resistente a responder questionário virtual, em meio a tantos aspectos da vida prática que foram “virtualizados”, essa amostra foi considerada satisfatória.

O problema de pesquisa foi investigado no processo entre o convite e a efetiva realização dos encontros virtuais com servidores públicos somente, o que só foi exequível porque as ferramentas tecnológicas, como internet estável e potente, acesso a plataformas e aplicativos pagos (*SurveyMonkey* para coleta de dados e *Microsoft Teams* para gravação dos Encontros) e gratuitos (*Google*, *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*) estavam disponíveis para os pesquisadores.

Visão Geral do Delineamento Experimental

A pesquisa que gerou os dados para este manuscrito está criteriosamente descrita no Manuscrito 3. Trata-se de um questionário que simulou a acusação de dois tipos de infração

disciplinar (agressão física e assinatura inadequada da folha de ponto) contra servidores, variando entre auto e hetero avaliação. Os participantes ($n = 599$) manifestaram índices de Probabilidades de Verbalização, de Propensão ao desengajamento Moral e responderam a uma pergunta aberta (não compulsória) sobre o que falariam no seu próprio interrogatório (auto) ou o que falaria seu colega (hetero). Todas as 210 respostas a essa pergunta aberta foram analisadas neste trabalho (Estudo 1).

Desses 599 servidores públicos, 88 aceitaram o convite para a segunda etapa e participaram efetivamente de uma intervenção experimental por meio de encontros virtuais, que foram designados como grupos controle ou grupos experimentais. Somados aos sete servidores que compõem o estudo piloto, o Estudo 2 foi realizado com 95 participantes.

O detalhamento instrumental dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICES A, B e C), do questionário (APÊNDICE D) e do roteiro dos encontros virtuais (APÊNDICE G) com servidores públicos também foi apresentado no Manuscrito 3. A pesquisa teve a submissão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade a que os autores estão filiados, com o registro CAAE n. 38928620.5.0000.5540.

Outrossim, tendo em vista que o presente trabalho focou no relato e análise dos bastidores analíticos e logísticos de uma pesquisa sobre o que servidores públicos dizem sobre ética, há que se esgrimir seus fundamentos epistemológicos. Ambos os estudos buscam soluções para problemas práticos, portanto se classificam a priori como funcionalistas, com base no positivismo pragmático (Burrell & Morgan, 1979). Contudo, no ensaio teórico de Oliveira (2021) foram discutidas as fronteiras dos diferentes paradigmas nas ciências humanas e apresentada a proposta do círculo das matrizes epistêmicas para estudos organizacionais, especificamente. Nessa proposta, é permitido o trânsito fluido pelos fundamentos de geração de conhecimento como contraponto ao modelo engessado de escolha de um quadrante estático de classificação.

Estudo 1: Análises Lexicográficas das 210 Verbalizações

Método

Amostra

As 210 respostas à pergunta aberta “Fique inteiramente à vontade para escrever o que você/seu colega falaria em seu interrogatório” foram organizados na forma de *corpus* textual para análises lexicográficas com uso do programa *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). No *corpus*, foram criadas as seguintes variáveis: Cenário (1 – Agressão física Auto; 2 – Agressão física Hetero; 3 – Folha de Ponto Auto e 4 – Folha de ponto Hetero), Respondente (Identificação do respondente), Sexo (1 – Masculino; 2 – Feminino), Idade, Escolaridade (2 – Ensino médio completo; 3 – Ensino Superior completo e 4 – Pós Graduação completa), Secretaria/DF (1 –é servidor da Secretaria; 2 – Não é servidor da Secretaria), Testemunha (2 – tem experiência como testemunha em procedimento disciplinar; 3 – não tem experiência como testemunha em procedimento disciplinar) e Acusado (4 – tem experiência como acusado em procedimento disciplinar; 5 – não tem experiência como acusado em procedimento disciplinar).

Procedimentos

Foram executadas análises lexicais descritivas, Análises de Especificidades para identificação das formas gramaticais características de cada grupo e Classificação Hierárquica Descendente (CHD) pelo Método de Reinert, com o objetivo de identificar a formação de classes de conteúdo das verbalizações.

Resultados e Discussão

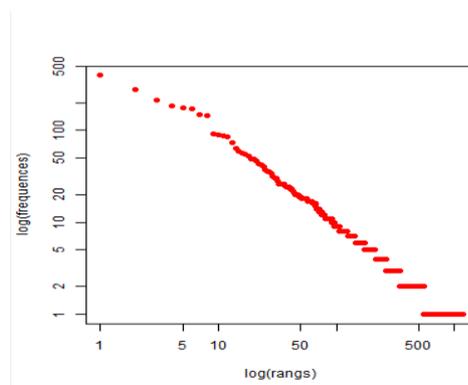
A análise lexicográfica descritiva inicial com 210 textos identificou 257 segmentos de texto (STs), compreendendo 6212 ocorrências (palavras) distintas, compostas por 1671 formas gramaticais e 1038 hapax (ocorrências com $f = 1$), que representam 62,12% das formas e 16,71% das ocorrências). Dentre as formas gramaticais identificadas, 1.067 foram

classificadas como formas ativas, identificadas como centrais pelo *software* na construção dos STs. A distribuição da frequência de palavras demonstrou aderência ao esperado pela Lei de Zipf para dados empíricos, sugerindo que as verbalizações estão próximas de discursos reais, não robotizados (Figura 1).

A Análise de Especificidades, que indica a probabilidade de as palavras aparecerem dentro de um grupo e não em outro, foi realizada a partir das formas ativas, com frequência superior a 20. Foram realizadas em função das categorias Acusado, Testemunha, Sexo, Secretaria/DF (para as quais não foram encontradas diferenças de probabilidade) Cenário (Tabela 1, com as formas ativas predominantes de cada grupo) e Escolaridade. As verbalizações por Escolaridade não serão apresentadas porque não apresentam conteúdos relevantes para esta análise.

Figura 1

Distribuição Logarítmica de Palavras pela Lei de Zipf



As análises de Especificidades em função de Cenários mostraram maiores probabilidades de associação de palavras como *agredir*, *acusação*, e *ato* ao Cenário de Agressão Física Auto; palavras como *pessoa*, *colega*, *não* e *acontecer* relacionadas ao Cenário Agressão Física Hetero; palavras como *horário*, *folha de ponto*, *trabalhar* e *banco de horas* agrupadas no Cenário Folha de Ponto Auto; e *ficar*, *conduta*, *ponto* e *colega* para Folha de Ponto Hetero. As verbalizações a seguir foram extraídas a partir do recurso do Iramuteq de indicação de lexis típicos por Cenário. Esse recurso foi considerado adequado por adotar

apenas o critério probabilístico (portanto, mais passível de generalização e replicação de achados) para seleção de verbalizações, em comparação com o critério subjetivo de escolha de conteúdo representativo, normalmente adotado em pesquisas com análise de conteúdo.

Cenário Agressão Física Auto

Depende, se de fato eu tivesse agredido realmente, o que nunca passou na minha cabeça, mas se por alguma situação viesse a agredir, assumiria e saberia das consequências, e tentaria explicar o porque, até mesmo porque ninguém acorda e vai agredir alguém do nada, só se for louco. Pode ser que por trás dessa agressão física houvesse uma provocação, uma injustiça que a pessoa vem engolindo há anos, e chega num momento que pode estourar, por isso uma chefia atenta e presente evitaria muitas explosões do tipo. (*cen_1 *res_57 *sexo_2 *idade_41 *escol_4 *secret_1 *teste_2 *acus_5)

A respondente apresentou dificuldade de se imaginar numa situação de cometer uma agressão física em desfavor de alguém (mesma dificuldade verbalizada por outros participantes, mais nos cenários de auto do que nos de hetero avaliação), mas apontou três condutas principais: explicar o ocorrido (buscando suas possíveis causas), assumir o erro e verificar os desdobramentos de ter assumido a culpa.

Cenário Agressão Física Hetero

Que o ambiente de trabalho, o assédio constante e o excesso de demandas prejudicam o discernimento das pessoas, que todos estão estressados e isso leva a erros de entendimento e de interpretação, além de deixar as pessoas suscetíveis a falhas e até interpretar coisas de maneira que elas não ocorreram.

(*cen_2 *res_14 *sexo_1 *idade_51 *escol_3 *secret_2 *teste_2 *acus_4)

O respondente elencou justificativas externas para a suposta agressão física de um colega, contrariando o viés ator-observador. A tendência psicossocial aponta para o uso de justificativas internas para outrem, e de justificativas externas para si mesmo, protegendo o auto-conceito (Choi & Nisbett, 1998).

Tabela 1*Formas Características por Cenário*

Agressão física Auto		Agressão física Hetero		Folha de ponto Auto		Folha de ponto Hetero	
Forma	Escore	Forma	Escore	Forma	Escore	Forma	Escore
agredir	8,11	pessoa	2,56	horário	4,53	ficar	3,33
acusação	3,37	colega	1,80	folha_de_ponto	4,37	conduta	2,47
ato	3,35	não	1,76	trabalhar	2,78	ponto	1,70
agressão_física	2,91	acontecer	1,33	banco_de_horas	2,72	colega	1,48
resposta	2,47	como	1,02	assinar	2,40	assinar	1,47
tentar	2,27	responder	0,78	público	2,14	questão	0,95
fato	2,07	fato	0,70	unidade	1,93	muito	0,92
pessoa	1,46	acreditar	0,63	dia	1,67	grave	0,82
nunca	1,27	mais	0,61	quando	0,90	chefia	0,72
ocorrer	0,89	vez	0,56	erro	0,83	quando	0,71
situação	0,80	tentar	0,46	falta	0,68	banco_de_horas	0,67
cometer	0,72	agressão_física	0,42	chefia	0,63	mais	0,63
assumir	0,72	ocorrer	0,41	ponto	0,56	serviço	0,57
mesmo	0,70	agir	0,41	forma	0,47	dever	0,57
sempre	0,50	muito	0,37	nunca	0,43	vez	0,54
apresentar	0,48	caso	0,37	serviço	0,43	ao	0,51
falar	0,44	conduta	0,37	caso	0,43	já	0,51
servidor	0,43	situação	0,37	não	0,40	falar	0,45
agir	0,43	algo	0,36	sempre	0,38	falta	0,43
algo	0,39	erro	0,35	assumir	0,38	acreditar	0,31
porque	0,39	ao	0,34	porque	0,38	folha_de_ponto	0,28
grave	0,39	falar	0,30	servidor	0,31	unidade	0,27
acontecer	0,39	forma	0,25	agir	0,31	servidor	0,26

Nota: escores estimados a partir da aplicação da Lei Hipergeométrica

Cenário Folha de Ponto Auto

Sabendo que eu estava gozando de banco de horas positivo, se não fui trabalhar nesses dias, é claro que não devo assinar a folha de ponto! A folha de ponto é assinada para atestar a presença, e não a ausência! Os serviços públicos precisam ser fiscalizados e conseqüentemente melhorados, para que o servidor sirva, preste serviços de qualidade aos Cidadãos que pagam antecipadamente por tal serviços. Mas no Brasil os servidores públicos banalizaram os serviços, talvez seja o senso da impunidade!

Espero ter podido contribuir para o aprimoramento do mesmo, perdão se não compreendi direito!

(*cen_3 *res_11 *sexo_2 *idade_54 *escol_2 *secret_1 *teste_3 *acus_4)

A respondente ressalta a justificativa lógica que fundamenta a assinatura inadequada da folha de ponto em função de um problema estrutural, estranho à sua vontade. O raciocínio foi classificado como justificção moral, um MDM que se apoia na elaboração de uma reconstrução cognitiva dos fatos, dentro de uma suposta lógica pragmática (Iglesias, 2008).

Cenário Folha de Ponto Hetero

Houve um erro no qual eu fui responsável, por estar em gozo de banco de horas positivo e não deveria ter assinado o ponto. O ocorrido é grave pois me ausenta da minha responsabilidade do exercício do serviço público por mais horas que de direito e com isso, precariza esse mesmo serviço. O presente processo me fez pensar sobre as minhas atitudes, de forma a compensá-las com a reposição das horas de serviço, além da realização de cursos de reciclagem e ampliação do conhecimento adquirido e conscientização da importância da ética no serviço público junto aos meus pares. Como punição, sugiro uma advertência por escrito em meu registro funcional, ficando então esse como o primeiro registro negativo sobre a minha conduta no desempenho de minhas atividades públicas, que, ao contar três, provocariam o meu desligamento automático. Dessa forma, ciente da sanção a mim imposta, estarei atento a todos os meus atos com mais detalhe para evitar quaisquer más condutas por minha parte. (*cen_4 *res_04 *sexo_1 *idade_40 *escol_4 *secret_2 *teste_3 *acus_5)

O respondente seguiu um raciocínio semelhante ao da respondente 57 do Cenário Agressão Física Auto, apesar de estar supostamente se referindo à fala do colega em sede de interrogatório. Ele aprofundou o teor de *mea culpa* para o suposto ato, discutindo seu efeito de precarização do serviço. Após sugerir soluções para a mudança comportamental do colega, finaliza com uma sugestão de penalidade leve (advertência).

A CHD destacou a categorização de 182 STs de 257 STs, (aproveitamento de 70,82% do *corpus*), índice adequado para a análise. Os STs foram classificados em 5 Classes: Classe 2 – Assinar Folha de ponto; Classe 5 – Auto Responsabilidade; Classe 1 – Assumir o Erro; Classe 3 – Acontece Mais e Classe 4 – Legítima Defesa. A Figura 2 apresenta a organização

das Classes no dendograma e as formas típicas de cada classe com seus respectivos valores de qui-quadrado ($p < 0,0001$) e seu percentual de participação na construção do *corpus*.

A classificação, decorrente de familiaridade com o conteúdo do *corpus* textual, partiu de um raciocínio *top down*, ou seja, explicando o sentido dos agrupamentos de cima para baixo no dendograma. A classificação mais abrangente, Justificativas, refere-se a todos os STs incluídos na CHD, e foi dividida em Contextualização e Consequências. A Contextualização refere-se às Classes 2 (Assinar Folha de Ponto) e 5 (Auto Responsabilidade), e agrega conteúdos associados aos cenários sobre assinatura inadequada de folha de ponto.

Figura 2

Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente das Probabilidades de Verbalizações em Interrogatório

Justificativas					
Contextualização		Consequências			
				Frequência	
Classe 2 – Assinar Folha de ponto 22%		Classe 5 – Auto Responsabilidade 19,2%		Classe 1 – Assumir o Erro 18,7%	
Classe 3 – Acontece Mais 19,8%		Classe 4 – Legítima Defesa 20,3%			
Formas	x^2	Formas	x^2	Formas	x^2
folha_de_ponto	35,94	sempre	26,60	assumir	41,21
assinar	32,20	horário	26,06	erro	23,67
dia	29,71	chefia	25,16	consequência	17,07
peçoal	18,25	responsável	21,59	fato	16,40
então	18,25	ausentar	17,18		
		obrigação	17,18		
		pagar	17,18		
		forma	16,97		
		compensação	16,76		
		parte	16,76		
				acontecer	21,58
				mais	21,50
				questão	19,95
				tratar	16,59
				algo	15,79
				legítima_defesa	28,53
				atitude	19,22
				eventual	16,03

As verbalizações selecionadas para este estudo representam boa parte do conteúdo considerado relevante para responder a pergunta de pesquisa. Os trechos em *itálico* foram alterações dos autores para impedir a identificação do participante ou de pessoas citadas em

suas verbalizações e os códigos que começam com asteriscos são as variáveis relacionadas ao respondente:

O *Governo* é muito falho em relação à organização e condições de trabalho. Na unidade onde estou é comum fazermos horas extras em atividades nos finais de semana ou fora do expediente no intuito de potencializar nossas ações. Isso nos gera banco de horas e até então eu não havia sido orientada que não deveria assinar a folha de ponto nos dias que utilizo meu banco de horas. Pensei que essa informação era anotada pela gestão da unidade nas costas da folha de ponto. Acredito que é necessário esclarecer (...) como essas situações devem ser feitas, pois desconheço qual é a orientação formal e legal. (*cen_3 *res_63 *sexo_2 *idade_35 *escol_4 *secret_1 *teste_2 *acus_5)

Essa verbalização típica da Classe 2 foi apontada pelo Iramuteq e representa o seu conteúdo de falta de clareza em relação ao procedimento esperado para assinar a folha de ponto quando se trabalha com horas extras.

Independentemente de como foram apresentadas provas à comissão processante, eu sempre estive presente no trabalho de acordo com a minha carga horária, e sempre fazendo a compensação de horas no caso de extrapolar meu horário ou ter que me ausentar por motivo de força maior. Sempre à disposição de minha chefia imediata quando acionada para resolver as demandas e, se for o caso, me coloco à disposição para fazer a correção da folha de ponto e a devida compensação. (*cen_3 *res_27 *sexo_2 *idade_40 *escol_4 *secret_1 *teste_2 *acus_5)

Essa verbalização típica da Classe 5 foi apontada pelo Iramuteq e representa o seu conteúdo de auto responsabilidade quando se refere à possibilidade de corrigir o problema e compensar as horas que forem consideradas deficitárias.

As Consequências se dividem em Assumir o Erro (Classe 1) e Frequência da ocorrência disciplinar, que se subdivide em Acontece Mais (Classe 3) e Legítima Defesa (Classe 4), que traz o sentido de acontecimento raro.

Assumir o Erro (Classe 1) agrega conteúdo de cenários com auto avaliação, destacando a necessidade de deflagrar a autoria da infração e arcar com suas consequências:

Respondi 'nenhuma' a todas *perguntas* porque entendi, na premissa hipotética, de que de fato tenha agredido fisicamente alguma pessoa no trabalho e numa circunstância dessas jamais me furtaria de

assumir a responsabilidade pelos meus atos. (*cen_1 *res_25 *sexo_1 *idade_55 *escol_3 *secret_2 *teste_2 *acus_5)

Acontece Mais (Classe 3) agrega verbalizações sobre a maior exposição a responder algum procedimento disciplinar quando se trabalha mais (ou menos) do que os outros:

"Alegaria o que realmente acontece, que quem mais trabalha, mais risco corre, mais erro comete e mais processo responde! O contrário é verídico também!" (*cen_2 *res_21 *sexo_1 *idade_40 *escol_4 *secret_1 *teste_3 *acus_4)

Finalmente, Legítima Defesa (Classe 4) agrega verbalizações representativas dos cenários de agressão física, por ser entendida como uma situação ocasional, atípica:

Teria sido uma acusação descabida, não apenas pelo meu histórico, mas também por entender que não tenho direito a agredir fisicamente alguém a não ser em uma única exceção: que seja em legítima defesa, ter sofrido agressão física e tenha tentado me proteger e olhe lá, só em risco mesmo. (*cen_1 *res_21 *sexo_2 *idade_49 *escol_4 *secret_2 *teste_3 *acus_5)

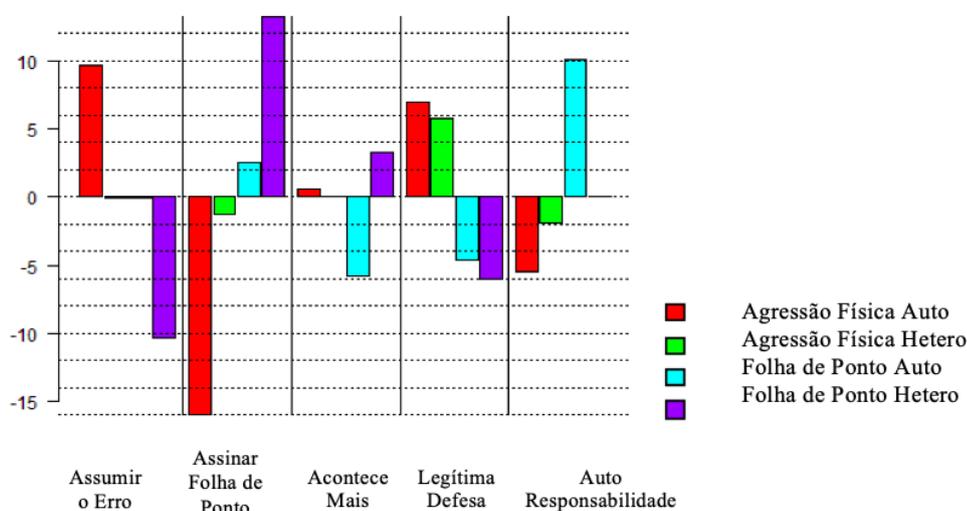
Assim, verbalizações como "Pode ser que por trás dessa agressão física houvesse uma provocação, uma injustiça que a pessoa vem engolindo há anos" (Agressão Física Auto); "Mas no Brasil os servidores públicos banalizaram os serviços, talvez seja o senso da impunidade" (Folha de Ponto Auto); "O *Governo* é muito falho em relação à organização e condições de trabalho" (Classe Assinar Folha de Ponto); e "quem mais trabalha, mais risco corre, mais erro comete e mais processo responde!" (Classe Acontece Mais) traduzem generalizações do desleixo institucional que facilita a ocorrência de comportamento antiético, uma conclusão inspirada na teoria das janelas quebradas (Kelling & Wilson, 1982).

A contribuição de cada cenário para a composição das cinco classes está representada na Figura 3. A Classe 1 (Assumir o Erro) apresenta mais verbalizações do Cenário 1 (Agressão Física Auto) em oposição direta às verbalizações do Cenário 4 (Folha de Ponto Hetero); a Classe 2 (Assinar Folha de Ponto) foi construídas pelas verbalizações de folha de ponto (Cenários 3 e 4) em oposição aos cenários de agressão física (Cenários 1 e 2); a Classe

3 (Acontece Mais) tem maior representação com Folha de Ponto Hetero em oposição a Folha de Ponto Auto; a Classe 4 (Legítima Defesa) se refere aos cenários de agressão física em oposição aos cenários de folha de ponto; e a Classe 5 (Auto Responsabilidade) é predominantemente composta do Cenário 3 (Folha de Ponto Auto) em oposição aos cenários de agressão física.

Figura 3

Diagrama de Contribuição dos Cenários para as Classes



Considerando a proposição de Clarke (1980), de que os comportamentos infratores mais danosos são considerados raros e eventuais, em comparação com os mais leves, é possível interpretar a relação da Classe 3 (Acontece Mais) com os cenários de folha de ponto e da Classe 4 (Legítima Defesa) com os cenários de agressão física. Trata-se de uma norma descritiva compartilhada, que também se reflete nas estatísticas reais de ocorrências disciplinares no serviço público (Neves et al., 2021).

Estudo 2: Verbalizações dos Encontros Virtuais

Método

Amostra

O total de 112 servidores públicos manifestaram interesse em participar do encontro virtual informando seus contatos pessoais no questionário. Efetivamente, participaram 88

peçoas (44 distribuídos em grupos experimentais e 44 em grupos controle), sendo 58 mulheres e 30 homens. São servidores da ativa e aposentados, distribuídos entre Poder Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público, de 10 diferentes estados brasileiros (DF, GO, BA, PR, RR, RO, AC, SP, MG, SC).

Os 24 restantes foram devidamente contactados, mas desistiram de participar por questões pessoais. Assim, foi encontrada uma taxa de mortalidade experimental de 21%. O estudo piloto, realizado com sete servidores (cinco mulheres) que trabalham uma corregedoria como membros de comissões processantes, também foi incluído nessa amostra, totalizando a amostra de 95 servidores públicos para este estudo.

Procedimentos

Nas condições experimentais, os servidores participavam de uma aula sobre como identificar mecanismos de desengajamento moral (MDM) (APÊNDICE I), uma habilidade relevante na literatura para prever comportamento antiético, e finalizavam com a tarefa de identificar MDM numa entrevista gravada. Na condição controle, o mesmo vídeo era transmitido, seguido de discussões livres sobre sua temática ou sobre o serviço público. Todos os participantes responderam um instrumento de pós-teste, cujas análises não serão exploradas neste trabalho.

A entrevista gravada (RJ1, 2021), foi realizada com o então Secretário de Polícia Civil do Rio de Janeiro sobre uma operação na Comunidade de Jacarezinho, que deixou 28 pessoas mortas. Foi escolhida por conter quase todos os oito MDM e também porque seu conteúdo foi considerado adequado para aquecer as discussões livres nos grupos controle.

Foram atendidos todos os cuidados éticos de leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedido de autorização expressa de gravação dos encontros, bem como de proteção de informações pessoais ao transcrever e publicar as verbalizações. Todos os grupos

foram concluídos com um *debriefing*, com informações sobre o delineamento de pesquisa e as hipóteses investigadas.

Também foi procedimento ético acolher o desconforto psicológico de alguns participantes, seja por questões de foro íntimo, seja porque a pesquisa tratou de questões sensíveis como o envolvimento em procedimento disciplinar. Finalmente, foi oferecida uma oportunidade para os participantes do Grupo Controle assistirem à aula sobre MDM, já que houve a manifestação de interesse e para compensar qualquer sentimento de prejuízo em relação aos participantes dos grupos experimentais. Uma pessoa decidiu aproveitar a oportunidade.

Resultados e Discussão

A aula sobre MDM (APÊNDICE I) introduziu o problema de pesquisa e sua contextualização, seguida de uma breve apresentação da literatura sobre aprendizagem social (Iglesias, 2008). A discussão do esquema com os oito MDM (adaptado de Bandura, 1996) foi exemplificada com o ditado popular "Achado não é roubado, quem perdeu é relaxado". O conceito de cada MDM foi explorado com verbalizações reais de servidores públicos em sede de interrogatório, extraídas da análise de conteúdo relatada por Neves et al., (2021). A tarefa de assistir o vídeo e/ou ler sua transcrição (dependendo dos recursos digitais e dispositivos físicos disponíveis para os participantes) funcionou como um teste de apreensão. Ela serviu tanto como feedback para os pesquisadores, quanto como uma oportunidade para os participantes colocarem em prática o aprendizado recente. Assim, os participantes experienciaram uma intervenção estruturada e voltada para o desenvolvimento da habilidade de identificar MDM como uma técnica preventiva de comportamento antiético no trabalho.

As verbalizações provenientes dos 40 grupos (incluindo um grupo piloto) com servidores públicos brasileiros foram sumarizadas no APÊNDICE H. Para cada grupo, foram

selecionadas uma ou mais verbalizações consideradas significativas para a elaboração deste trabalho. O material completo somou mais de 60 horas de gravações.

De um modo geral, os 95 participantes estavam engajados na participação dos grupos e, ao final, ofereceram espontaneamente *feedbacks* positivos para o trabalho, independente de ter participado de manipulação controle ou experimental. Uma participante manifestou sua preferência por ter participado do Grupo Controle e, conseqüentemente, ter mais espaço de fala. As interações com os participantes, desde o contato inicial até a conclusão da coleta de dados, foram avaliadas como significativas, já que o ambiente criado para os encontros virtuais foi de respeito mútuo e de abertura para qualquer fala.

Alguns participantes indicaram ainda o interesse em continuar contribuindo para a pesquisa e em manter o contato com a pesquisadora. Isso envolve uma possível continuidade da troca de experiências, já que a pesquisadora principal deste trabalho também tem experiência de Corregedoria e decidiu fazer o doutorado com essa temática para contribuir para o aprimoramento de estratégias de intervenção organizacional e prevenção de comportamento antiético. Ela conduziu todos os grupos, auxiliada por três alunos de graduação em psicologia e uma colega servidora que trabalhava em uma Corregedoria, buscando-se controlar um possível viés de experimentador, também discutido por Póvoa et al. (2017).

A seguir, são apresentados e discutidos alguns trechos de verbalizações, considerados significativos, divididos por tipo de manipulação. Essa organização privilegia o agrupamento de verbalizações com conteúdo semelhante, de participantes que tiveram as mesmas tarefas para desempenhar: identificar MDM ou discutir livremente as ideias da entrevista gravada. Destaca-se que nenhum participante referiu ter perdido alguma pessoa próxima em função de operação policial, o que poderia ter gerado um viés na análise. O caráter aberto das perguntas nos encontros virtuais não permitiu a inclusão dessa pergunta diretamente.

Condição Experimental

Os Grupos Experimentais tiveram duração média maior que os grupos Controle, já que incluíram a aula sobre MDM. As verbalizações dos participantes foram provocadas pela pergunta: "Quais MDM você consegue identificar na fala do Secretário de Polícia Civil do Rio de Janeiro?" e gerou respostas precisas, com a nomeação dos MDM, ou mais vagas, mostrando a compreensão dos conceitos discutidos:

Eu percebi a atribuição de culpa às vítimas e não da operação da polícia. O Secretário repetiu isso uma ou duas vezes. Quando o repórter pergunta quantos corpos foram arrastados pela ação *dos policiais* tem a questão da desumanização. Também aquelas expressões que indicam totalidade: ele usa absoluto ou totalmente. Teve uma parte em que ele falou até das crianças, fazendo uma comparação, dizendo o que a sociedade quer. Teve muitas justificativas, muitas desculpas. Ele não chamou a responsabilidade para ele, sempre ficou jogando a responsabilidade. (Grupo 39, Experimental, com um homem)

A fala mais destacada pelos participantes foi também a mais repetida pelo Secretário: "A reação da polícia depende da reação do traficante", identificada como Atribuição de Culpa, no sentido de culpabilização da própria vítima. Também chamou atenção dos participantes o MDM de linguagem eufemística, por meio do vocábulo "neutralizar". Ele foi usado pelo Secretário tanto no contexto de neutralização de milicianos, quanto para se referir aos 27 traficantes neutralizados num contexto de distorção das consequências:

Teve três partes que achei mais fortes: 1) 'esses 27 traficantes que foram neutralizados...eu garanto que o Rio está muito mais seguro sem esses 29 neutralizados' me parece dizer que os fins justificam os meios. Eu demorei a entender 'neutralizados'. Será que ele só imobilizou. É eufemismo, né? 2) 'Quem determina o desfecho da operação é o traficante'. Atribuição da culpa? 3) '...não é excepcional um tiro na cabeça?' justificando o que ele fez. (Grupo 35, Experimental, com uma mulher)

A justificativa moral, considerada um MDM coringa, porque é amplamente utilizado e tem um conceito mais abrangente, também foi destacada pelos participantes como um recurso para fundamentar a decisão excepcional de ocupação da comunidade. Agregadas, as verbalizações dos participantes sugerem que a intervenção gerou o resultado esperado de

capacitar os servidores a identificar MDM, reativando sua agência moral. Para além do exercício prático de identificação de MDM, os servidores foram convidados a discutir sobre outras questões do serviço público, como a sua experiência como testemunhas, como acusados de procedimentos disciplinares ou como membros de comissão processante:

(...) Em relação ao PAD, o que eu percebo como servidora é que antes da gente se tornar servidor, quando a gente estuda, faz cursinho. Depois que se torna servidor a gente esquece e aí meio que vai na marola. Um faz, outro não faz... Eu como sou da área da saúde me chamou a atenção do banco de horas. Aqui no *meu órgão* a gente trabalha com banco de horas. Então aqui no meu local de trabalho a gente não tem ponto, então pra ter o banco de horas tem que ter uma autorização do superior diferente de quem é lá do hospital. Se minha chefe pedia pra eu fazer eu batia o ponto, era tudo descrito. Onde eu trabalho agora não tem, é meio um acordo com a chefia e isso não é permitido. Eu acabei tirando um pouquinho, mas me sentia mal. Eu assinava, mas não estava lá. Aí o medo de uma auditoria de uma coisa maior prejudicar eu, minha chefe, a diretora, a superintendente. (...) A gente sabe da lei, sabe que existe, sabe que é errado, mas por conta dessa questão da execução do trabalho, de manter essa rotina, de satisfazer nosso serviço, nossa chefia a gente acaba conduzindo. E a outra questão é essa mesma de servidor avaliar e fazer o relato de outro servidor isso é muito ruim. Há casos que vão pra justiça, instância mesmo até a pessoa provar. (Grupo 14, Experimental, com três mulheres e um homem).

Esse relato tem associação direta com os cenários experimentais do questionário, que foi a primeira etapa da coleta de dados. Demonstra a complexidade de saber que a conduta não é adequada às legislações vigentes, mas que a necessidade do serviço ou uma chefia orienta a manutenção de uma prática considerada cultural (MDM de Deslocamento de Responsabilidade). Esse mesmo conflito ético apareceu em outras verbalizações, revelando que a norma descritiva ainda não está definida, mas a injuntiva parece ser compartilhada (Miller & Prentice, 2016).

Condição Controle

Nos Grupos Controle, foi observada maior diversidade no tempo de duração, já que os limites de tempo eram mais dependentes das interações dos participantes. Após a entrevista, a pergunta de aquecimento variou entre "Quais foram suas impressões gerais sobre o vídeo?",

"Você consegue estabelecer alguma relação entre o conteúdo do vídeo e o tema de pesquisa da tese?", ou ainda "O que vocês acharam mais interessante na fala do Secretário?" e "O que te chamou atenção na pesquisa para querer participar?", levando a diversos conteúdos:

Estou participando dessa entrevista, porque, como você botou no texto do questionário que teria um segundo momento, então eu acho que a gente tem que fechar um ciclo inteiro, não basta responder só o questionário e não saber qual era a outra questão. (...) Vocês são pesquisadores, às vezes não vivenciam esse momento de estar no trabalho, de ser servidor, estar em contato com essas questões de ética disciplinares. Então me deu uma curiosidade de ter outras falas, outras experiências para enriquecer a minha vivência de local de trabalho, como me portar em outros momentos. (...) Tem que ter começo, meio e tem que ter fim (...). Por ter participado de uns processos disciplinares como testemunha, como chefe, eu fiquei com essa curiosidade. Nada contra mim, mas eles correm em sigilo, abre aquela penca de documentos quando a gente abre nossos processos no SEI, no sistema eletrônico, fica aquela marca preta e as pessoas ficam perguntando, e você fala que não posso falar nada, que tem sigilo. Eu acho que coisas sérias não vão pra frente." (Grupo 6, Controle, com uma mulher)

Alguns servidores fizeram considerações sobre o uso de desculpas e justificativas, sem conhecer previamente o conceito de MDM, mas esse resultado não configura uma ativação da agência moral, que foi manipulada apenas no Grupo Experimental:

O Secretário de Polícia Civil foi corporativista. Ele tentou não ficar ruim com a corporação a que ele pertence e de certa forma prestar uma satisfação à sociedade de forma mínima, mas a gente sabe que ele foi corporativista. Ele está passando pano para as atitudes dos colegas, mesmo sabendo que foram erradas. (Grupo 2, Controle, com duas mulheres e um homem)

A mesma oportunidade de discutir sobre o serviço público em geral (especialmente sobre procedimentos disciplinares) com colegas servidores públicos de diferentes contextos foi aproveitada nos Grupos Controle:

Eu já tive um contato mais próximo com essa área de processo disciplinar no meu órgão do judiciário e não trabalho diretamente mais, mas ainda tenho acesso aos colegas que trabalham nessa área aqui na minha região. Eu acabo tendo conhecimento de todos os procedimentos administrativos que estão tramitando. Algum conhecimento eu ainda tenho. Trabalhei diretamente com processo disciplinar por

uns sete, oito anos. É o mantra de qualquer procedimento disciplinar: o contraditório e ampla defesa. A gente tem que ouvir todos os lados. A gente estava ouvindo ali o lado do Secretário, responsável pela atuação da polícia, mas tem que ouvir todo mundo. Essa é a versão dele, certamente tem mais instruções sobre os fatos. Esse é o princípio número 1 da sindicância é ouvir todo mundo. (Grupo 11, Controle, com uma mulher)

Em geral, as verbalizações dos servidores públicos nos Grupos Controle se dividiram entre opiniões favoráveis à postura defensiva do Secretário entrevistado e opiniões críticas e de estranheza quanto à natureza de seus argumentos. Mesmo assim, praticamente todos reconheceram a complexidade de ângulos de análise que poderiam ser estabelecidos, especialmente devido à natureza "cinzenta" do tema ética no serviço público:

Sobre essa questão do vídeo, tem muito a ver com a questão da honestidade x desonestidade. Até que ponto a polícia foi honesta e a polícia foi desonesta? O chefe, o Secretário da polícia civil faz sua defesa defendendo sua polícia, mas ao mesmo tempo a gente tem um resultado doloroso para uma família que perdeu sua criança. E a partir do momento que tu vem com a tua pesquisa você tá tratando sobre honestidade/desonestidade do servidor público. Até que ponto o trabalho dessa polícia está baseado na conduta ética, que é, na verdade, um dos grandes pilares da integridade. Porque a partir do momento que a gente fala de *compliance*, que é a área que tu tá atuando na tua pesquisa, a gente sabe que o *compliance* é uma questão mais da conformidade, aí vem o exercício legal da aplicação das normas e dos regimentos, que a polícia tem, inclusive, todo um preparo para isso, ou deveria ter, e ao mesmo tempo abaixo desse complicam aí temos a integridade que já trabalha com toda essa questão do ser justo, o exercício da honestidade, exercício de ser íntegro, digamos assim, então acho que tem uma vinculação sim, pois não deixa de ser um exercício do servidor público, que no caso da polícia é a defesa do cidadão que pagam, inclusive, a própria polícia." (Grupo 16, Controle, com dois homens)

As discussões tanto no Grupo Experimental quanto no Grupo Controle foram de caráter aberto, já que não foi utilizado um questionário estruturado de perguntas. Essa estratégia de condução de grupos pode trazer um sentimento de insegurança ao pesquisador menos experiente e menos familiarizado com a temática estudada. No presente caso, a pesquisadora que conduziu todos os 40 grupos é servidora pública, tem experiência de 2 anos

trabalhando como membro de comissões disciplinares e tem prática de mais de 10 anos com trabalhos grupais.

Comentários Finais

O presente trabalho detalhou os principais desafios logísticos enfrentados e as ferramentas que possibilitaram a realização da pesquisa experimental por meio de questionário e de encontros virtuais com servidores públicos. Trata-se, portanto, de uma resposta à lacuna evidenciada por Neves e Iglesias (2021), sobre a escassez de pesquisas empíricas sobre comportamentos desviantes no trabalho, utilizando um desenho diferente do predominante na área (*survey*). Foram analisados elementos como os recursos de plataformas virtuais de apoio à pesquisa, as estratégias de divulgação e coleta de dados e de comunicação com os participantes. Também foram discutidas as diferentes decisões analíticas, que se complementam no tratamento da grande quantidade de informações coletadas.

As verbalizações escolhidas limitam-se a apenas algumas nuances do fenômeno investigado, pois o formato de diário de campo é eminentemente subjetivo e flexível aos vieses políticos e ideológicos dos pesquisadores (Freitas & Pereira, 2018). Essa característica metodológica é ressaltada, desde que contextualizada para revelar conclusões passíveis de interesse aplicado. Por outro lado, o uso de ferramentas computacionais para executar análises descritivas com efeito inferencial de um *corpus* textual torna o método de trabalho mais generalizáveis e replicáveis, por mais que os resultados não possam ser assim interpretados.

Integrados, esses resultados quali-quantitativos corroboram a conclusão teórica de que o ambiente simulado (não natural) de coleta de dados gerou verbalizações que constroem uma autoimagem ética dos servidores públicos brasileiros, preocupados em reverter a imagem antiética veiculada nas mídias e compartilhada socialmente. Trata-se, portanto, de uma intervenção sistemática que, gerando falas escritas (em contexto menos manipulado, com questionário online) ou orais (com a presença virtual de pesquisadores e de outros colegas

servidores), aponta para um mesmo caminho, de mudança de normas sociais (Miller & Prentice, 2016).

Um passo seguinte para análise de evento discursivo seria o de transcrição completa de todas as verbalizações nos encontros virtuais, incluindo as falas dos pesquisadores que conduziram e mediarão as falas dos participantes, para seu tratamento lexicográfico. Análises como a classificação hierárquica descendente e as análises de especificidades podem ser úteis para organizar as ocorrências de palavras, produzindo resultados generalizáveis em função das classes e dendogramas fornecidos por *softwares*. Também como agenda de pesquisa, o material colhido tem potencial para ser interpretado em função de fenômenos de dinâmicas de grupos, respondendo a perguntas como: Há diferença no conteúdo dessas verbalizações quando o grupo era constituído de apenas um participante ou de mais de um?

Outro caminho seria executar uma análise crítica do discurso. Esse método não funciona com programas como Iramuteq ou Alceste, pois depende de um conhecimento mais profundo (epistemológico, histórico, contextual) do tema em busca de sentidos mais sofisticados, portanto não computadorizado. Em análises etnográficas, por exemplo, permite

Compreender o funcionamento e as relações do discurso/semiose com os outros elementos da prática social (...) além da análise textual do discurso e que não se pautem apenas no aspecto discursivo das práticas. É preciso (...) adotar uma abordagem etnográfico-discursiva. Isso implica não perder de vista o papel do discurso na compreensão dos momentos da prática nem a relação dialética entre eles (Otoni, 2018, p. 411)

A maioria dos participantes dos encontros virtuais, enfim, manifestou interesse em dar continuidade a trabalhos que visem ao aprimoramento do serviço público. Isso mostra que, apesar das pautas negativas veiculadas pela mídia brasileira e das diversas dificuldades de suporte e clima organizacional, a norma social descritiva pode (e deve) ser transformada por meio de intervenção sistemática, à semelhança do trabalho de intervenção breve no planejamento para aposentadoria conduzido por Leandro-França et al. (2014). Quando os

servidores tiveram a oportunidade de conhecer o que de fato os outros semelhantes sentem, pensam e fazem, a norma pessoal foi ajustada a esse novo *input*, levando a um processo de mudança proximal com efeitos distais. O presente trabalho pode, portanto, interessar aos pesquisadores que buscam conduzir estudos multi-metodológicos sobre ética no trabalho, investigando verbalizações representativas e propondo ações gerenciais simples e de baixo custo voltadas para a solução de problemas.

Referências

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.
- Choi, I., & Nisbett, R. E. (1998). Situational salience and cultural differences in the correspondence bias and actor-observer bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(9), 949–960. <https://doi.org/10.1177/0146167298249003>
- Clarke, R. V. G. (1980). “Situational” crime prevention: Theory and practice. *The British Journal of Criminology*, 20(2), 136-147.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a047153>
- Freitas, M., & Pereira, E. R. (2018). O diário de campo e suas possibilidades. *Quaderns de Psicologia*, 20(3), 235-244. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1461>
- Henrich, J., Heine, S., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- Iglesias, F. (2008). Desengajamento moral. Em A. Bandura, R. G. Azzi & S. Polydoro (Orgs.). *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos* (pp. 165-176). Artes Médicas.
- Kelling, G. L., & Wilson, J. Q. (1982). The police and neighbourhood safety: Broken windows. *Atlantic Monthly*, 3, 29-38. Recuperado de:
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>
- Leandro-França, C., Murta, S. G., & Villa, M. B. (2014). Efeitos de uma intervenção breve no planejamento para a aposentadoria. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 257–270. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2015-33354-001>
- Miller, D. T., & Prentice, D. A. (2016). Changing norms to change behavior. *Annual Review of Psychology*, 67, 339-361. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015013>

- 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), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Neves, L. M. G. S., Iglesias, F., Wisniewski, M., & Oliveira, K. K. A. (2021). *A psicologia das transgressões no serviço público: Analisando desengajamento moral em interrogatórios* [Manuscrito submetido para publicação]. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Oliveira, D. J. S. (2021). Gestão social: Epistemologia para além de paradigmas. *Organizações & Sociedade*, 28(98), 577-601. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9805PT>
- Otoni, M. A. R. (2018). Análise de discurso crítica e etnografia. *Alfa, Revista de Linguística*, 62(2), 411-415. <https://doi.org/10.1590/1981-5794-1807-8>
- Palma, P. C., & Neufeld, C. B. (2011). Intervenção cognitivo-comportamental em grupo de socioeducadores: Um relato de experiência. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 7(1), 55-61. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872011000100010&lng=pt&tlng=pt
- Póvoa, A. C. S., Maffezzolli, M. R., Pech, W., & Silva, W. V. (2017). A influência do gênero no processo decisório: O jogo do ultimato. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 481-499. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160152>
- RJ1 (2021). *Secretário de Polícia Civil fala sobre a operação no Jacarezinho*. Recuperado de: <https://globoplay.globo.com/v/9506113/?s=0>
- Treviño, L. K.; den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>

Zimbardo, P. G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*, 17, 237–307.

Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1971-08069-001>

Considerações Finais da Tese

Todos os trabalhos empíricos e teóricos se apoiam na tese de que servidores operacionalizam e justificam comportamentos antiéticos via MDM e, portanto, é possível interferir nas vias cognitivas para prevenir o resultado comportamental, como resume a Tabela 1. Os Manuscritos refletem uma proposta de psicologia social de ciclo completo (Mortensen & Cialdini, 2010), iniciando com a exploração do fenômeno (Manuscrito 1), passando pela identificação de variáveis (Manuscrito 2) e pelo teste de interações (Manuscrito 3), finalizando com uma intervenção (Manuscrito 4).

Tabela 1

Sumário das Principais Contribuições da Tese em Cada Manuscrito

Manuscrito	Conceitos	Métodos	Achados
1	Desvios de Comportamento no Trabalho	Revisão de literatura	Fragmentação teórica
2	Mecanismos de desengajamento moral Comportamento antiético Infração disciplinar	Análise de Conteúdo Categorial Temática	Identificados 6 MDM Tipos de Negativas Índices
3	Propensão ao desengajamento moral Probabilidade de verbalização Prevenção criminal	4 Cenários experimentais EPV e EPDM Pré e pós-teste – PDM	Soluções fatoriais Reputação (EPV) Vítimas (EPDM) PDM diminuiu
4	Intervenção experimental Mudança de normas sociais Gerenciamento da impressão	Pergunta aberta Diário de campo Verbalizações	Auto responsabilidade MDM identificados Norma descritiva Sugestões para estudos correlatos

Contribuições Teórico-Conceituais

Esta tese versou sobre a psicologia do comportamento antiético de servidores públicos, contribuindo com implicações teóricas para relacionar os oito mecanismos da teoria de desengajamento moral de Bandura et al. (2000) com suas variáveis comportamentais, contextuais e cognitivas. Acredita-se, portanto, na relevância científica da elaboração de um modelo de explicação que, apesar de ter sido desenvolvido com servidores públicos, possa ser eventualmente generalizado para diferentes contextos de trabalho, inclusive da iniciativa privada. Avaliações de desempenho, por exemplo, podem ser utilizadas em vez de procedimentos disciplinares. A falta de ética (assim como a corrupção) é um fenômeno típico de relações interpessoais humanas, que precisa ser investigado, prevenido e combatido com ferramentas diversificadas, estruturadas e complementares, mas baseadas em rigor conceitual e metodológico.

A realização de testes empíricos com uma população não "estranha" (Henrich et al., 2010) deve ser valorizada quando se discutem contribuições teóricas. Encontrar seis dos oito MDM em verbalizações de servidores públicos durante seus interrogatórios ressalta que mecanismos como a desumanização e a comparação vantajosa operam em vias cognitivas diferentes dos demais. Tanto nas análises paramétricas, com índices negativos de desumanização, quanto nas verbalizações dos encontros virtuais, os participantes consideram-no extremo demais para justificar um comportamento antiético. A comparação vantajosa, que foi identificada pelos participantes dos encontros virtuais na fala do Secretário de Polícia Civil do RJ, foi considerada elaborada demais para ser usada em situações naturais e espontâneas, como uma entrevista televisiva. A faixa etária, com mais jovens, e a educação formal dessa população permitem, portanto, a realização de tarefas mais complexas e de discussões mais aprofundadas, que por sua vez trazem novos elementos teóricos. Esses achados respondem a

parte da agenda de pesquisa da revisão de literatura do Manuscrito 1 que, embora não sistemática, apontou caminhos relevantes para os estudos na área.

Contribuições Metodológicas

As contribuições metodológicas se refletem nas estratégias qualitativas e quantitativas, auto e hetero avaliativas, para explicar de forma complementar o fenômeno psicológico em foco. Além disso, essa proposta multi-métodos foi inspirada em Mortensen e Cialdini (2010), como programa de psicologia social de ciclo completo para desenvolver teorias que possam ser mais generalizáveis e, portanto, mais consistentes em suas aplicações (Dasgupta & Stout, 2012). A linearidade cronológica de planejamento e execução dos estudos empíricos, segue, portanto, essa tendência de iniciar o estudo de fenômenos psicológicos aplicados com perguntas mais amplas, de caráter exploratório (Manuscrito 1 e Manuscrito 2), passando pelo teste de relações mais específicas pela manipulação microscópica das variáveis (Manuscrito 3), finalizando com um produto técnico e operacional (Manuscrito 4), para gerar novas perguntas de pesquisa e retomar o ciclo iniciado.

Não se advoga a mera aplicação diversa de ferramentas de coleta e de análise de dados, mas sim o diálogo com a riqueza do conhecimento produzido por meio do aproveitamento dos benefícios e dos prejuízos decorrentes das decisões metodológicas. A coleta reuniu dados empíricos primários (Manuscritos 1, 3 e 4) e secundários (Manuscrito 2). Os corpos de texto foram tratados em sua totalidade (análise de conteúdo do Manuscrito 2 e análise lexicográfica da pergunta aberta do questionário no Manuscrito 3) ou ainda recortados para uma análise mais aplicada (Manuscrito 4). Os dados paramétricos também foram explorados com diferentes tipos de análises (correlação, testes t, ANOVA fatorial, regressões, comparação por medidas repetidas), mostrando que todas essas ferramentas servem ao propósito de fazer sentido e dialogar com a teoria.

Contribuições Aplicadas

Como aplicação organizacional, espera-se que os estudos empíricos com trabalhadores, e especialmente o treinamento virtual elaborado, possam ser utilizados para aprimorar a eficácia do serviço público, minimizando os danos relacionais e organizacionais provenientes de práticas antiéticas consideradas culturais e disseminadas. A decisão metodológica de testar hipóteses em campo pode, por um lado, significar perda de controle experimental. Mas por outro lado auferir ganhos inovadores, frente ao desafio de estreitar parcerias de retroalimentação e troca de conhecimentos, entre a comunidade científica e os profissionais que atuam nas organizações. A orientação deste trabalho, inspirado nos premiados estudos de Thaler e Sunstein (2008) é no sentido de produzir conhecimentos e práticas que, ao mesmo tempo em que apresentam rigor metodológico e científico, possam ser úteis na resolução criativa e de baixo custo de problemas sociais.

Limitações da Tese e Agenda

A análise textual das gravações dos encontros virtuais por si só poderia resultar em um novo relato de pesquisa, com resultados semelhantes às decisões analíticas executadas com as respostas à pergunta aberta do questionário. Este trabalho optou por um breve relato de ambos materiais, no intuito de manter o foco na manipulação de variáveis via questionário e no teste da intervenção via encontros virtuais - comparando a entrada de informações de natureza qualitativa e quantitativa. Essa análise depende de uma transcrição completa de todo o material, procedimento que não foi ainda realizado e que escapou ao planejamento da tese.

Como agenda de pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de estudos que foquem na variável comportamental do fenômeno. Ainda, devem ser generalizados para outros contextos diferentes do serviço público, tendo em vista a escassa quantidade de pesquisas encontradas (Neves & Iglesias, 2021), a abundância de problemas de pesquisa como oportunidades de investigação e a relevância/atualidade do tema. Especificamente, sugere-se que novos

trabalhos científicos possam ser desenvolvidos para além do efeito diagnóstico ou descritivo típico das pesquisas epidemiológicas ou qualitativas. Há que se desenvolver estudos que investiguem a relação entre variáveis atitudinais e comportamentais de servidores públicos e que verifiquem os efeitos de diferentes manipulações dessas variáveis. Isso deve ser feito em prol do desenvolvimento, execução e avaliação de novas intervenções no contexto organizacional.

Referências

- Bandura, A., Caprara, G.-V., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57–64.
<https://doi.org/10.1177/097168580000600106>
- Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). Contemporary discrimination in the lab and field: Benefits and obstacles of full-cycle social psychology. *Journal of Social Issues*, 68(2), 399-412. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01754.x>
- Henrich, J., Heine, S., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 61-83.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2010). Full-cycle social psychology for theory and application. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 53-63.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00239.x>
- Neves, L. M. G. S., & Iglesias, F. (2021). Desvios de comportamento no trabalho: Revisão e agenda para estudos empíricos brasileiros. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1528-1534. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21698>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.

Apêndices

APÊNDICE A - TCLE do Questionário On-line

Pesquisa com Servidores Públicos

Prezado(a) Participante,

Queremos conhecer como o servidor público pensa e age em diferentes situações do serviço público.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, o preenchimento do questionário leva em média **12 minutos**. Suas respostas serão tratadas de maneira completamente anônima e apenas os pesquisadores diretamente envolvidos no projeto terão acesso aos dados.

Sua participação é voluntária e você pode desistir em qualquer momento.

Ao preencher este questionário você estará dando seu Consentimento Livre e Esclarecido, concordando com os propósitos científicos e acadêmicos da pesquisa, pelo que agradecemos.

Não existem respostas certas ou erradas. Estamos apenas interessados em conhecer sua opinião. O questionário é composto de 3 etapas: a primeira é composta de um cenário, a segunda é uma escala de atitudes e a terceira é composta de perguntas sociodemográficas. Ao final deste questionário, você será convidado(a) para participar de um novo estudo.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília (CAAE: 38928620.5.0000.5540). O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Em caso de dúvida, por favor, entre em contato com os responsáveis por esta pesquisa:

Lude Marieta Neves e Prof. Dr. Fabio Iglesias

Universidade de Brasília

Contato: pesquisacomservidorespublicos@gmail.com

() **Quero** participar da pesquisa, **concordo** com as informações prestadas e **confirmo** que sou servidor(a) público(a).

() **Não quero** participar da pesquisa ou **não sou** servidor(a) público(a).

APÊNDICE B - TCLE dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos - Grupos Experimentais

Queremos conhecer como o servidor público pensa e age em diferentes situações do serviço público. Você já respondeu um questionário completo sobre infrações disciplinares, agora nosso intuito é falar sobre prevenção. Queremos te ensinar a identificar mecanismos de desengajamento moral, que são desculpas muito usadas e que acabam facilitando o comportamento antiético de uma forma geral.

Caso você concorde em participar deste encontro, saiba que ele pode durar de 30 minutos a 1 hora, mas esse tempo depende muito de como será a nossa interação. Nós vamos usar uma apresentação de *power point* para falar sobre essas desculpas. Ao final, você será convidado a responder um questionário bem curtinho, e aí nossa sessão virtual será encerrada.

Sua participação é voluntária e você pode desistir em qualquer momento. Pode ser que você se sinta levemente incomodado durante as discussões, mas estamos prontos para sanar qualquer desconforto psicológico. Pedimos a gentileza de não gravar nenhuma mídia deste encontro, nem compartilhar com os colegas, pois ainda estamos em fase de coleta de dados e isso pode prejudicar muito os nossos resultados. Caso haja interesse por algum material, pode mandar e-mail, que quando a coleta de dados estiver concluída, será um prazer compartilhar conhecimentos!

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Dito isso tudo, ficou alguma dúvida? (Aguardar a resposta e esclarecer dúvidas).

Você concorda em participar da pesquisa? (Aguardar a concordância expressa).

APÊNDICE C - TCLE dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos - Grupos Controle

Queremos conhecer como o servidor público pensa e age em diferentes situações do serviço público. Você já respondeu um questionário completo sobre infrações disciplinares, agora nosso intuito é aprofundar a discussão.

Caso você concorde em participar deste encontro, saiba que ele pode durar de 30 minutos a 1 hora, mas esse tempo depende muito de como será a nossa interação. Nós vamos apresentar uma entrevista gravada e depois vamos discutir sobre o tema apresentado. Ao final, você será convidado a responder um questionário bem curtinho, e aí nossa sessão virtual será encerrada.

Sua participação é voluntária e você pode desistir em qualquer momento. Pode ser que você se sinta levemente incomodado durante as discussões, mas estamos prontos para sanar qualquer desconforto psicológico. Pedimos a gentileza de não gravar nenhuma mídia deste encontro, nem compartilhar com os colegas, pois ainda estamos em fase de coleta de dados e isso pode prejudicar muito os nossos resultados. Caso haja interesse por algum material, pode mandar e-mail, que quando a coleta de dados estiver concluída, será um prazer compartilhar conhecimentos!

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Dito isso tudo, ficou alguma dúvida? (Aguardar a resposta e esclarecer dúvidas).

Você concorda em participar da pesquisa? (Aguardar a concordância expressa).

APÊNDICE D - Questionário completo - Pesquisa com servidores públicos

Cenário 1: Nesta primeira etapa, imagine um cenário em que você, servidor(a) público(a), foi acusado(a) de cometer uma infração disciplinar ao agredir fisicamente alguma pessoa no ambiente de trabalho.

Cenário 2: Nesta primeira etapa, imagine um cenário em que um(a) colega seu(sua), servidor(a) público(a), foi acusado(a) de cometer uma infração disciplinar ao agredir fisicamente alguma pessoa no ambiente de trabalho.

Cenário 3: Nesta primeira etapa, imagine um cenário em que você, servidor(a) público(a), foi acusado(a) de cometer uma infração disciplinar ao assinar a folha de ponto como se estivesse presente na Unidade, quando na verdade estava ausente, gozando de banco de horas positivo.

Cenário 4: Nesta primeira etapa, imagine um cenário em que um(a) colega seu(sua), servidor(a) público(a), foi acusado(a) de cometer uma infração disciplinar ao assinar a folha de ponto como se estivesse presente na Unidade, quando na verdade estava ausente, gozando de banco de horas positivo.

Qual a sua percepção sobre a gravidade dessa infração?

() Leve () Média () Grave

Agora, imagine que durante seu processo administrativo disciplinar, publicado no Diário Oficial, a comissão processante iniciou seu interrogatório para esclarecer algumas informações. Por favor, marque a seguir qual a probabilidade de você usar as seguintes falas durante seu interrogatório:

1) Isso não é um comportamento que seja proibido.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
2) A situação foi um contratempo que ocorreu.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
3) Como servidor(a), tenho uma postura mais flexível.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
4) Causou surpresa o fato de estar sendo contestado, pois muita gente faz igual.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
5) Essa prática é antiga. Já ocorreu em outras gestões e em todas as Unidades onde eu trabalhei.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
6) Os servidores responsáveis pela situação eram outros.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
7) Essa situação foi denunciada por erro administrativo.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
8) O serviço público força os servidores a agirem de uma forma que	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total

parece errada, mas estamos sempre com boas intenções.					
9) Eu não considero que esse comportamento seja errado, porque as consequências são mínimas.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
10) Eu fiz o que fiz não para prejudicar, mas sim como uma maneira de ajudar.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
11) Eu acreditava que estava fazendo de forma correta. Meu chefe me falaria se houvesse algo errado.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
12) A motivação para o documento de denúncia era prejudicar o meu trabalho e a minha permanência na Unidade.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
13) Nenhum supervisor me informou ou informou qualquer outro servidor sobre essa acusação antes do processo.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
14) Eu não me recordo se estava presente no momento dos fatos detalhados na denúncia.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
15) Eu não me recordo integralmente dos fatos.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
16) Eu não teria como me lembrar dos fatos, pois já tem muito tempo.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
17) Os fatos descritos na denúncia não aconteceram.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
18) Eu declaro que essa pessoa descrita nos fatos não sou eu.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
19) Eu nunca fiz nada que caracterizasse infração disciplinar.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
20) Eu considero que não houve falha de minha parte.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
21) Eu não realizei qualquer tipo de ato em desfavor de ninguém, nem da administração pública.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
22) Eu não tenho conhecimento de qualquer norma que diga que estou errado(a).	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
23) Eu não sabia da existência dos fatos que foram descritos na denúncia.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total

24) Garanto que todos nós, servidores da mesma equipe, somos bastante profissionais e acredito que não cometeríamos erro diante da situação.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
25) Durante meu tempo de trabalho como servidor(a), sempre exerci minha função com conceito excelente, sem nenhuma conduta que me desabonasse.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
26) Eu sempre me relacionei bem com todas as pessoas do trabalho.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
27) Eu já tenho muito tempo no serviço público, e nunca respondi a qualquer tipo de processo.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
28) Espero que a comissão processante tenha consideração, porque eu presto o serviço de boa vontade e estou sempre disposto(a) a ajudar os colegas.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
29) Essa denúncia foi um ponto divergente entre os servidores, pois poderia gerar apreço e despreço.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
30) O clima organizacional estava tenso na Unidade.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
31) Essa acusação é totalmente descabida. Em nenhum momento, eu agiria com tamanha falta de profissionalismo.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
32) Eu não sei os motivos que ensejaram a denúncia, pois é mentirosa.	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total
33) Não há provas de que eu tenha agido da forma como fui acusado(a).	Nenhuma	Alguma	Média	Muita	Total

Fique inteiramente à vontade para escrever o que você (seu colega) falaria em seu interrogatório (no interrogatório dele).

Nesta segunda etapa, por favor, considerando sua experiência de trabalho como servidor(a) público(a), marque o quanto você **concorda** ou **discorda** de cada afirmativa.

1 – É aceitável espalhar rumores para defender aqueles com os quais você se importa.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
2 – Pegar algo sem a permissão do dono é aceitável, desde que você esteja apenas pegando emprestado.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
3 – Não faz mal inflar um pouco as próprias qualificações, levando em conta a forma exagerada com que as pessoas se apresentam.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
4 – Ninguém deve ser responsabilizado por fazer coisas questionáveis quando estiver apenas fazendo o que uma figura de autoridade mandou.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
5 – As pessoas não podem ser culpabilizadas por fazerem coisas que tecnicamente são erradas quando todos os seus amigos estiverem fazendo o mesmo.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
6 – Levar o crédito por ideias que não foram suas não é um problema.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
7 – Algumas pessoas têm que ser tratadas com grosseria porque não possuem sentimentos que possam ser magoados.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

8 – Zombar dos colegas de trabalho não magoa ninguém.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
9 – É aceitável mentir para manter seus colegas de trabalho longe de problemas.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
10 – É aceitável contar uma pequena mentira para o seu chefe porque isso não faz nenhum mal.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
11 – As pessoas que são maltratadas no trabalho geralmente fizeram algo para merecer isso.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
12 – Pegar atalhos de vez em quando é apenas o manejo da política de trabalho.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
13 – Pegar alguns poucos materiais de escritório não é tão sério quanto pegar coisas mais caras.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
14 – Falar de pessoas pelas costas delas é apenas parte do jogo.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
15 – Não trabalhar tão duro é um problema menor quando você pensa que outras pessoas provavelmente estão roubando da organização.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
16 – É aceitável tratar uma pessoa mal se ela não se comportou como um ser humano.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
17 – Se as condições de trabalho forem precárias, as pessoas	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

não podem ser culpadas por se comportarem mal.					
18 – Se uma pessoa é pressionada a fazer algo, ela não deveria ser culpabilizada por isso.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
19 – Uma pessoa detestável não merece ser bem tratada.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
20 – Pegar objetos do trabalho é o mesmo que pegar emprestado.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
21 – Você não pode culpar uma pessoa que desempenhou apenas um pequeno papel nos problemas de um grupo.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
22 – Se uma pessoa não parece ter nenhum sentimento, ela merece ser maltratada.	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

Para finalizar, com a **terceira** etapa pedimos que você informe alguns dados pessoais sobre **você**:

Sexo: () masculino () feminino

Idade: _____ anos

Qual a sua escolaridade (grau completo)? (marque apenas uma opção)

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Ensino superior

() Pós-graduação

Você é servidor público da **Secretaria/DF**? () Sim () Não

Você já prestou depoimento como testemunha em algum processo administrativo disciplinar?

Caso positivo, qual(is)?

() Investigação preliminar

() Sindicância

() PAD

- () Tomada de contas especial
 () Mediação de conflitos
 () Nunca fui testemunha de processo administrativo disciplinar

Você já prestou depoimento como acusado(a) em algum processo administrativo disciplinar? Caso positivo, qual(is)?

- () Investigação preliminar
 () Sindicância
 () PAD
 () Tomada de contas especial
 () Mediação de conflitos
 () Nunca fui acusado(a) de processo administrativo disciplinar

Finalmente, temos um convite especial para te fazer :)

Trata-se de um encontro virtual sobre a mesma temática deste questionário. Esse momento será agendado e pode durar até uma (1) hora. Para conseguirmos agendar esse encontro, vamos pedir seus contatos pessoais (celular e e-mail).

Nós vamos reunir grupos de 10 servidores que aceitaram esse convite para participar do encontro virtual. Como esse estudo é diferente de um questionário, é bem interessante para o participante de pesquisa. Vamos lá?

Nós respeitamos a sua preferência!

() NÃO QUERO PARTICIPAR do encontro virtual. Entendi que minha participação é protegida pelas regras éticas de pesquisa com seres humanos, mas prefiro assim mesmo.

(MENSAGEM DE AGRADECIMENTO: Somos muito gratos por você dedicar seu valioso tempo à nossa pesquisa! Sua resposta foi validada)

() EU QUERO PARTICIPAR desse encontro virtual. Entendi que minha participação é protegida pelas regras éticas de pesquisa com seres humanos e quero colaborar com a ciência brasileira.

Por favor, marque sua disponibilidade e preencha seus contatos pessoais na próxima página.

Que bom que aceitou nosso convite!

Marque TODAS as suas possibilidades de horário para realizarmos o encontro virtual. Nós vamos entrar em contato para marcar uma data e horário conforme a sua disponibilidade informada aqui.

- () Segunda de manhã
 () Segunda de tarde
 () Segunda de noite
 () Terça de manhã
 () Terça de tarde
 () Terça de noite
 () Quarta de manhã

- Quarta de tarde
- Quarta de noite
- Quinta de manhã
- Quinta de tarde
- Quinta de noite
- Sexta de manhã
- Sexta de tarde
- Sexta de noite

Finalmente, informe seu e-mail e telefone para entrarmos em contato e agendar o encontro virtual.

Endereço de e-mail: _____

Número de telefone: _____

Somos muito gratos por você dedicar seu valioso tempo à nossa pesquisa! Sua resposta foi validada.

APÊNDICE E - Instrumento de Análise de Conteúdo - Juízes Especialistas

Propensão ao Desengajamento Moral (PDM)

Prezado(a) especialista,

Estamos elaborando um instrumento para avaliar a Propensão ao Desengajamento Moral (PDM) entre servidores públicos da socioeducação. Entendemos esses mecanismos como estratégias cognitivas para uma pessoa se “livrar de amarras morais” para compreender o próprio comportamento como adequado. Trata-se do Estudo 2 do meu projeto de Tese, que utiliza dados provenientes do Estudo 1: uma análise de conteúdo de interrogatórios de servidores públicos que passaram por processo administrativo disciplinar. Selecionamos algumas verbalizações reais de servidores e adaptamos para este instrumento, portanto estamos trabalhando para que os itens façam sentido dentro dos cenários experimentais. Gostaríamos de convidá-lo(a) para participar como juiz(a) deste instrumento, em fase de Análise de Conteúdo.

Esta escala possui 42 itens para medida da PDM, avaliados por meio de 12 facetas, a saber:

(JM) **Justificação moral: reconstruções cognitivas que os servidores fazem para se convencer de que a falta ética cometida não foi tão grave assim, ou que se justifica por circunstâncias alheias à vontade do infrator**

(LE) **Linguagem Eufemística: maneira atenuada como são denominadas algumas ações moralmente condenáveis, a título de minimizar sua gravidade.**

(DR) **Difusão da Responsabilidade: refere-se à redução do controle moral quando se constata que outras pessoas estão agindo com intenções semelhantes, compartilhando, assim, a responsabilidade pelo dano.**

(LR) **Deslocamento da Responsabilidade: mecanismo usado pelas pessoas para retirar a responsabilidade de si próprias pelo comportamento imoral. Elas argumentam que foram provocadas por forças alheias à sua vontade, portanto se eximem de culpa e diminuem a autocensura.**

(DC) **Distorção das Consequências: mecanismo em que a pessoa acredita fazer o mal pelo bem.**

(AC) **Atribuição da Culpa: mecanismo em que as pessoas se consideram vítimas das circunstâncias, desprovidas de culpa por suas ações, ou ainda que culpabilizam o alvo de suas ações.**

(NL) **Negativa de Lembrança: não se lembra dos fatos.**

(NA) **Negativa de Acontecimento: os fatos não aconteceram.**

(NC) **Negativa de Conhecimento: alegação de desconhecimento de regras ou de fatos.**

(E) **Auto e Hetero Elogio: verbalizações contendo informações positivas sobre si ou sobre algum colega de trabalho.**

(PI) **Problemas Interpessoais: justificativa da ação infratora devido a um cenário de conflitos**

(DA) **Desvalorização das Acusações: servidores desacreditam o teor das acusações, considerando-as sem fundamento**

Sua tarefa consiste em analisar dois aspectos de cada item:

a) **Adequação do item à faceta:** verificar a qual faceta pertence cada item, tendo como base a definição apresentada. Para realizar esta análise de conteúdo, assinale com um “X” a faceta que você considera estar representada pela afirmação do item analisado. Se considerar que o conteúdo do item não apresenta relação com as facetas apresentadas, deixe-o em branco (não marque nada).

b) **Clareza:** avaliação do quanto esses itens são compreensíveis (diretos, claros e objetivos). Para esta avaliação, assinale em vermelho conforme a seguinte escala: 1 – inadequado; 2 - pouquíssimo adequado; 3 - pouco adequado; 4 – adequado; 5 - muito adequado. Fique inteiramente à vontade para sugerir mudanças na redação dos itens. Basta criar uma nota de rodapé com a sugestão.

Sugestões são bem-vindas e devem ser feitas no próprio instrumento de avaliação. Tudo que estiver em *itálico* são esclarecimentos que não fazem parte do questionário.

Ao responder o e-mail, você automaticamente sinaliza sua participação livre e consentida. Pedimos a gentileza de não divulgar os itens deste instrumento, por se tratar de um questionário sigiloso, em fase de elaboração. Após a leitura deste documento, por favor salve-o em seu computador, preencha os dados e responda como anexo para este e-mail: ludemarietag@gmail.com. Ao final, contamos com sua colaboração para deletar o instrumento de seu computador e reforçamos a necessidade de total sigilo dos itens avaliados.

Muito obrigada pela sua valiosa contribuição!

Instrução inicial: Imagine que você/seu colega, servidor(a) público(a), foi acusado(a) de cometer uma infração disciplinar ao:

- 1) Assinar a folha de ponto como se estivesse presente na Unidade, quando na verdade estava ausente, gozando de banco de horas positivo;
- 2) Praticar assédio moral em desfavor de um(a) subordinado(a) durante o exercício de suas funções de chefia;
- 3) Agredir fisicamente algum(a) socioeducando(a).

Observação: será elaborada uma matriz de 2x3 versões, comparando Auto(você) ou Hetero(seu colega) avaliação e uma das 3 situações listadas acima para cada respondente, totalizando 6 versões diferentes deste instrumento. Caso isso não tenha ficado claro, favor sinalizar.

Qual a sua percepção sobre a gravidade dessa infração? Marque apenas uma opção.

Leve Média Grave

Durante seu processo administrativo disciplinar, publicado no Diário Oficial, a comissão processante iniciou seu interrogatório para esclarecer algumas informações. Por favor, marque a seguir qual a probabilidade de você usar as seguintes falas durante seu interrogatório:

Escala de probabilidade com cinco âncoras de: Nenhuma / Alguma / Média / Muita / Total

APÊNDICE F - Instrumento de Tradução e Retradução

Prezado Especialista,

Estamos traduzindo e adaptando um instrumento denominado Propensity to Morally Disengage Scale - PMDS, que tem por finalidade avaliar a ocorrência de mecanismos de desengajamento moral no ambiente de trabalho. Os itens foram retirados de dois artigos: os itens de 1 a 8 são oriundos de Moore e colaboradores (2012) e os restantes, de Duffy e colaboradores (2005). Gostaríamos de convidá-lo para participar nesta etapa de tradução do instrumento para a realidade brasileira. Destacamos que o instrumento terá por público-alvo **servidores públicos brasileiros**.

A seguir você encontrará os 23 itens do instrumento em inglês com um espaço à frente de cada item para que você preencha com a tradução para o português que você julgar mais adequada ao contexto brasileiro.

Pedimos, ainda, sua compreensão em não divulgar os itens deste instrumento, por se tratar de uma etapa de um estudo empírico em andamento.

Após a leitura deste documento e preenchimento, pedimos a gentileza de salvar as alterações neste arquivo e encaminhar para este e-mail: ludemarietag@gmail.com.

Muito obrigada pela contribuição!

Texto Original	Sugestão de Tradução	Sugestão de Retradução
<p>INSTRUCTIONS: The items below reflect how people sometimes feel about things in life. They are not directed at your current organization, but rather are general statements. How much do you agree or disagree with each? (Please circle the number that best describes how you feel)</p>		
<p>1- It is okay to spread rumors to defend those you care about.</p>		
<p>2- Taking something without the owner's permission is okay as long as you're just borrowing it.</p>		
<p>3- Considering the ways people grossly misrepresent themselves, it's hardly a sin to inflate your own credentials a bit.</p>		

4- People shouldn't be held accountable for doing questionable things when they were just doing what an authority figure told them to do.		
5- People can't be blamed for doing things that are technically wrong when all their friends are doing it too.		
6- Taking personal credit for ideas that were not your own is no big deal.		
7- Some people have to be treated roughly because they lack feelings that can be hurt.		
8- People who get mistreated have usually done something to bring it on themselves.	Este item foi retirado por ser semelhante ao item 12	
9- Making fun of coworkers doesn't really hurt them.		
10- It is alright to lie to keep your coworkers out of trouble.		
11- It is okay to tell a small lie to your boss because it doesn't do any harm.		
12- People who are mistreated at work have usually done things to deserve it.		
13- Cutting a few corners here and there is just playing the politics of work.		
14- Taking a few office supplies is not as serious as taking more expensive things.		
15- Talking about people behind their backs is just part of the game.		

16- Not working very hard is really no big deal when you consider that other people are probably stealing from the company.		
17- It's okay to treat someone poorly if they behaved like a "worm".		
18- If working conditions are poor, people can't be blamed for behaving badly.		
19- If someone is pressured into doing something, they shouldn't be blamed for it.		
20- An obnoxious person doesn't deserve to be treated well.		
21- Taking property from work is really the same as borrowing.		
22- You can't blame a person who plays only a small part in the trouble of a group.		
23- If a person doesn't seem to have any feelings, they deserve to be treated poorly.		

APÊNDICE G - Roteiro dos Encontros Virtuais com Servidores Públicos

No Estudo 3, os participantes foram distribuídos em dois tipos de grupos: experimental (**power point versão 1**) e controle (**power point versão 2**).

Os participantes já responderam o questionário e ao final aceitaram participar do encontro virtual. Para comparar as respostas do pré-teste com o pós-teste da escala de PDM, os participantes deverão inserir no questionário de pós-teste o mesmo e-mail e celular inseridos no formulário do *SurveyMonkey*. Esse mesmo procedimento vai ocorrer com os dois grupos.

O servidor receberá um e-mail e/ou whatsapp para agendar o encontro virtual com o treinamento sobre MDM. Para equilibrar a amostra, será distribuída dessa forma:

- os **primeiros** 5 participantes serão do grupo **experimental**,
- os **seguintes** 5 participantes serão do grupo **controle** e assim por diante.

Importante solicitar que, no encontro, as pessoas usem computador para utilização plena de todos os recursos tecnológicos do encontro.

Tarefas do assistente de pesquisa / mediador / observador / monitor:

- Conferir as respostas visuais de todos os participantes quando eu pedir um joinha de confirmação;
 - Acompanhar as expressões faciais dos participantes e interações das ferramentas (me dizer se alguém levantou a mão, por exemplo);
 - Monitorar o bate-papo;
 - Observar as falas dos participantes e me ajudar nas mediações do debate após a entrevista.
 - Se tiver algum problema técnico, falar com o/a participante pelo WhatsApp
- à Mandar os contatos de WhatsApp dos participantes confirmados para o assistente de pesquisa monitorar os problemas técnicos durante os encontros.

→ No grupo **experimental**, faremos a apresentação do **power point** sobre os mecanismos de desengajamento moral, seguida da **entrevista sobre a Operação no Jacarezinho**, juntamente com a transcrição da fala, para que os servidores possam identificar mecanismos de desengajamento moral no documento do word.

→ No grupo **controle**, faremos a **apresentação da entrevista sobre a Operação no Jacarezinho**, juntamente com a transcrição da fala, seguida de uma breve discussão aberta sobre o vídeo.

- Ao final dos encontros virtuais, (controle e experimental), aplicamos de novo a EPDM e comparamos com as medidas do pré-teste, para saber se com essa intervenção no grupo experimental, em comparação com o grupo controle, os voluntários ficam menos propensos a se desengajar moralmente.

Roteiro das falas nos encontros virtuais - EXPERIMENTAL

Saudações! Você está participando de uma pesquisa de doutorado. Primeiramente, precisamos que você diga se concorda com a gravação desta sessão online. Ressaltamos que

nos interessa apenas o áudio, ou seja, as falas desta sessão (Aguardar a autorização expressa para iniciar de fato a gravação).

Maravilha! Que bom que vocês autorizaram! Vou ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, um documento exigido pelo Comitê de Ética que aprovou nosso projeto. Se você quiser me interromper para fazer qualquer pergunta, fique à vontade.

→ Leitura integral do TCLE (EXPERIMENTAL), enquanto fica projetado o slide de TCLE.

Ótimo! Então vamos lá!

- Apresentar o *power point* sobre MDM.

Ao final, passar o link para o vídeo da entrevista

(<https://globoplay.globo.com/v/9506113/?s=0s>) e deixar no bate-papo o link do *Google Docs* com a transcrição das falas da entrevista:

https://docs.google.com/document/d/1hy6CAgWnNpbSuGr7WbvQoAZ3fWEdTFFh2_CZ3pe4is8/edit?usp=sharing

- TAREFA: identificar MDM nas falas do secretário

- Terminar com o link do pós-teste. Aguardar todos responderem:

<https://pt.surveymonkey.com/r/S2T59VB>

- Debriefing, agradecimentos e despedida :)

Roteiro das falas nos encontros virtuais - CONTROLE

Saudações! Você está participando de uma pesquisa de doutorado. Primeiramente, precisamos que você diga se concorda com a gravação desta sessão online. Ressaltamos que nos interessa apenas o áudio, ou seja, as falas desta sessão (Aguardar a autorização expressa para iniciar de fato a gravação).

Maravilha! Que bom que vocês autorizaram! Vou ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, um documento exigido pelo Comitê de Ética que aprovou nosso projeto. Se você quiser me interromper para fazer qualquer pergunta, fique à vontade.

→ Leitura integral do TCLE (CONTROLE), enquanto fica projetado o slide de TCLE.

Ótimo! Então vamos lá!

- Passar o link para o vídeo da entrevista (<https://globoplay.globo.com/v/9506113/?s=0s>) e deixar no bate-papo o link do *Google Docs* com a transcrição das falas da entrevista:

https://docs.google.com/document/d/1hy6CAgWnNpbSuGr7WbvQoAZ3fWEdTFFh2_CZ3pe4is8/edit?usp=sharing

- TAREFA: conversar abertamente sobre as falas do secretário.

- PERGUNTAS DE AQUECIMENTO (caso ninguém se habilite a falar primeiro): primeiro, pedir para os participantes falarem sobre as impressões do questionário. Depois, perguntar se podem perceber alguma relação da pesquisa com a entrevista.

- Terminar com o link do pós-teste. Aguardar todos responderem:
<https://pt.surveymonkey.com/r/S2T59VB>
- Debriefing, agradecimentos e despedida :)

APÊNDICE H - Verbalizações selecionadas dos 40 encontros virtuais

- Estudo Piloto, com cinco mulheres e dois homens de uma Corregedoria:

"O desafio, dentro desse processo de autoanálise, é conseguir em alguns momentos dissociar o mecanismo daquilo que ela realmente acredita que ela é vítima da situação, que ela é vítima de uma retaliação. Aí ela tem essa dificuldade de identificar aquilo que ela elabora como justificativa ser um mecanismo. O grande gatilho é conseguir dissociar isso."

"Eu já ouvi comparação vantajosa. Em mim, gera estranheza, mas a gente aceita mais esse mecanismo vindo de um policial. Eu já escutei isso: 'antes ele do que eu ou a minha família (*morrer*)'. A gente traz esse preconceito e identifica mais facilmente esse mecanismo de comparação vantajosa."

"Mesmo como servidoras atuando na Corregedoria, a gente se percebe aceitando esses desengajamentos morais como realmente uma justificativa para certas situações. Isso é importante de estar sendo levantado porque gera uma reflexão para nós mesmas, enquanto membros de comissão (*processante*), presidentes de processo. Por a gente estar trabalhando há muito tempo com isso, a gente tem todo um filtro legal para as infrações dos servidores, mas depois de um tempo a gente começa a comprar umas ideias, sabe. Primeiro porque a gente tem o nosso lado humano. A gente se coloca no lugar da pessoa e a gente começa a comprar esse discurso de desengajamento moral. (...) Esse processo é bem complexo, tem nuances, porque vai adentrar tanto na nossa subjetividade quanto na nossa vida prática. Existe aqui um mundo, existem as coisas acontecendo, e aí entra a nossa subjetividade. Aí envolve empatia, envolve tudo. Isso que você está fazendo, sua tese de doutorado levanta essas coisas importantes pra gente, como é importante a gente estar levantando isso com os servidores, porque a mudança só acontece quando a gente se observa no processo."

- Grupo 1, Experimental, com quatro mulheres:

"No público que eu e Fulana trabalhamos tem muito essa justificativa, por conta de você trabalhar com *usuário de serviço público*, você bota a culpa no *usuário*. Alguns colegas estão agindo errado, mas a culpa é do outro. A gente já presenciou isso, infelizmente é cultural."

"O que eu acho interessante da fala do Secretário de Polícia Civil é porque para provar que a pessoa era inocente, tinha que ter uma prova, uma investigação, porque pra ele, os 27 mortos eram culpados, criminosos, e sempre colocando a responsabilidade no outro."

- Grupo 2, Controle, com duas mulheres e um homem:

"O Secretário de Polícia Civil foi corporativista. Ele tentou não ficar ruim com a corporação a que ele pertence e de certa forma prestar uma satisfação à sociedade de forma mínima, mas a gente sabe que ele foi corporativista. Ele está passando pano para as atitudes dos colegas, mesmo sabendo que foram erradas."

"A minha impressão é que o Secretário fez o que ele tinha que fazer. Ele enquanto secretário não podia chegar lá e dizer que é isso mesmo, os policiais sacanearam mesmo, mataram mesmo, que fizeram chacina mesmo. Será que alguém espera que um Secretário vá pra televisão dar uma entrevista falando assim?"

- Grupo 3, Controle, com um homem e uma mulher:

"Minha impressão lendo a entrevista é que se tratou de uma justificativa para uma ação mais contundente das forças de segurança num ambiente que a gente sabe que é complicado, com certeza, mas a gente sabe que você dá uma falsa sensação de segurança pra população, porque a gente sabe que, pelo menos na minha visão, essas pessoas (*traficantes*) são facilmente substituídas por outras pessoas que estão lá na comunidade. Então você matou um, daqui a pouco vem dois, três, ele tem alguém para substituir. O principal que me chamou atenção foi isso. É justificar uma ação mais contundente, mais agressiva pela segurança, só que, no final das contas, essa segurança não é tão permanente. Ela é facilmente destruída pela própria estrutura, então principalmente com essa coisa dos direitos humanos."

"Em relação à entrevista, uma coisa que me chamou muita atenção é o Secretário falando sobre, ele ficou repetindo isso, 'a resposta da Polícia é proporcional à ação do criminoso. Ela vai ser de acordo com a ação do criminoso', e isso achei muito estranho, porque, penso eu que não é bem assim. Num Estado democrático de direito, a gente trabalha dentro de uma perspectiva de parâmetros, de metodologias, então não é olho por olho, dente por dente. Não é porque ele diz no vídeo que os traficantes tiveram uma ação super violenta, uma ação inescrupulosa, que o Estado vai agir dessa forma. Na verdade, é bem diferente disso, o Estado tem uma obrigação de agir de acordo com alguns parâmetros éticos, inclusive. Me chamou bastante atenção ele ficar repetindo isso. Como o *colega* falou, ele vem com essa retórica de falar mal dos direitos humanos como uma forma de defesa, de justificativa da ação abusiva da Polícia nessa *situação*."

- Grupo 4, Experimental, com dois homens:

"Eu consegui identificar MDM, só que não consigo, porque você falou vários mecanismos, eu não consigo identificar qual. mas eu identifiquei que tem uma questão de apelar porque a Polícia agiu de uma determinada maneira porque ela foi provocada a agir dessa forma por conta da situação. Acho que é um apelo moral. Em termos da questão moral, dos conceitos que você utilizou para fazer a investigação, eu analisei essa questão que (*a Polícia*) agiu de uma forma porque foi provocada. Com relação ao tema, eu achei casos muito extremos. A Polícia do RJ é realmente uma guerra. São facções, e você combater essas facções dentro de uma perspectiva ética do serviço público, ela transpassa isso. Politicamente, polidamente tem essa questão ética, que as pessoas gostam de ouvir, mas eu acho que existe uma questão que está acima, que a questão mesmo de uma guerra. Ou seja, você pode morrer, você pode matar e a população da Polícia não é toda homogênea, mas existem grupos que dominam e são, de certa forma, até perigosos dentro dessas corporações. As pessoas que não concordam com uma determinada conduta ética acabam não falando ou entrando na onda para que elas possam trabalhar em paz e não ter que se envolver nessa questão mais, que elas querem uma qualidade de vida, digamos assim."

- Grupo 5, Experimental, com uma mulher:

"A fala do Secretário é bem da justificativa de que a culpa é da vítima. A culpa é sempre da vítima, e das falas que você trouxe, o Estado, dentro de um processo administrativo, nós servidores somos Estado. Nós erramos, muitas vezes nós apresentamos certas justificativas e minimizamos, usamos justificativas injustificáveis, para que os fins justificassem os meios. Desde o questionário, esse processo (*administrativo*) que eu tenho passado, eu tenho refletido muito sobre essa questão de o que é ser um servidor público e de quão grande é nossa responsabilidade. Até onde a gente pode ir, às vezes a gente acha que está agindo de uma forma correta, pelo bem do usuário do nosso serviço, mas a gente acaba infringindo as regras, as leis, nesse tentar agir da melhor forma. E aí o que é esse agir da melhor forma, talvez na fala do Secretário invadir a favela tenha sido agir da melhor forma, como eu no meu fazer extrapolar o horário, fazer uma hora extra, mesmo sabendo que eu não receberia, tirar do meu bolso pra suprir uma necessidade da unidade acabe sendo também um infringir das regras."

- Grupo 6, Controle, com uma mulher:

"Estou participando dessa entrevista, porque, como você botou no texto do questionário que teria um segundo momento, então eu acho que a gente tem que fechar um ciclo inteiro, não basta responder só o questionário e não saber qual era a outra questão. deveria ser interessante. Poder me embasar para dar sugestões, encontrar outras pessoas, vocês são pesquisadores, às vezes não vivenciam esse momento de estar no trabalho, de ser servidor, estar em contato com essas questões de ética disciplinares. Então me deu uma curiosidade de ter outras falas, outras experiências para enriquecer a minha vivência de local de trabalho, como me portar em outros momentos. (...) Acho que tem que fechar o ciclo. Tem que ter começo, meio e tem que ter fim, senão a história fica igual umas temporadas (*de seriados televisivos*) aí que você fala, uai, acabou? Por ter participado de uns processos disciplinares como testemunha, como chefe, eu fiquei com essa curiosidade. Nada contra mim, mas eles correm em sigilo, abre aquela penca de documentos quando agente abre nossos processo no SEI, no sistema eletrônico, fica aquela marca preta e as pessoas ficam perguntando, e você fala que não posso falar nada, que tem sigilo. Eu acho que coisas sérias não vão pra frente."

- Grupo 7, Experimental, com seis mulheres e um homem:

"Naquele início da entrevista, quando ele fala que a reação da Polícia depende da reação do criminoso já é bem sugestivo."

"Quem determina a reação da Polícia, né! São 28 pessoas mortas, uma delas é policial. Ele diz: 27 traficantes neutralizados, 27 criminosos neutralizados. Num dá nem uma chance."

"Que trem horrível de se ouvir."

"Eu acho que, sobre esse aspecto, depende se você tem ou não um familiar envolvido. Porque se um marginal ataca alguém na rua, e essa pessoa que foi morta na rua não é seu parente, você tem uma posição. Se ele é seu parente, você tem uma outra totalmente diferente."

Eu acho que os direitos da marginalidade chegaram a tal ponto... Eu moro numa cidade que é cercada de favelas, hoje dominadas pelo tráfico, pelos PCCs da vida, e hoje você não pode chegar na porta do seu prédio, que um pivete faz uma abordagem. Desculpe as palavras, não sei quais são as corretas, como (*o caso da*) garotinha, o pai dela disse pra ela descer e ficar na porta do prédio esperando ele. Ela com o celular dela, foi o tempo suficiente para um pivete numa motoquinha tomar da mão dela o celular."

"É impossível a gente falar das coisas sem falar de política pública, principalmente nós que somos servidores públicos. Você trouxe uma entrevista de um servidor público, um cara que presta um serviço pra população e realmente não é fácil a vida de quem está numa comunidade. Só que esse discurso dele é raso. Você simplesmente justificar que você tem que matar e que a Polícia estava certa, e que é o traficante que conduz a operação. Sinceramente eu acho que nem precisa ser um policial para entender que obviamente quem conduz a operação é o servidor público que foi contratado, que recebe para proteger a população e não para massacrar, não para chegar matando. É complexo, não tem como avaliar superficialmente."

"Eu fico pensando o contrário da vítima, do ser agente, e o próprio custo, como que é você tentar ser um servidor melhor, qual o custo disso na construção da sua própria percepção. Porque eu, tem muita coisa que a gente está vivendo e, de certo modo, a gente acaba sendo um policial, um Secretário de segurança pública, à sua maneira, talvez sem a brutalidade. Porque eu sou de humanas, por exemplo. Moralmente, eu já não tenho como ser assim porque tem literatura, tenho outras formações que a gente não viu. Mas quando a gente começa a ter consciência do nosso comportamento, a gente reage não do jeito que a Polícia falou, de uma ação com uma reação, mas a gente sabe o custo de certo comportamento. Por exemplo, quando você é chamada numa sala sozinha com uma chefia que diz para você que vai querer seu posto, aquela repartição, você não tem ninguém para te defender, você sente que ele quer que você jogue o copo de café na cara dele. É justamente porque você sabe, você sente isso, que você não vai fazer. Então como é não reagir porque os outros te provocaram, mas agir porque você é dona da sua própria emoção."

- Grupo 8, Controle, com uma mulher e um homem:

"Essa situação foi bem típica. Tem muito problema pra verificar qual é a informação, até pra gente poder falar sobre esse assunto. Tem uma série de dificuldades aí. O próprio texto jornalístico que eu não estou julgando a favor de um lado nem do outro, muito pelo contrário. Esse que é o problema, tem toda uma indústria de interesses tanto do lado da Polícia do RJ que é totalmente do jeito que a gente já conhece, já estou fazendo um pré-julgamento. A comunidade também tem os problemas dela ligados ao domínio do tráfico, então o próprio texto jornalístico tem um viés, como tudo. Naquela pesquisa que você colocou, eu não me lembro de tudo que era descrito, mas para eu poder aplicar aqui eu tenho que lembrar."

"Eu acompanhei também essa situação lá no Jacarezinho e a gente pode ver parcialidades, depende do ângulo da análise. Mas o delegado (*Secretário*) está fazendo uma defesa da sua equipe, do trabalho que ele desempenha, que ele acredita. A fala dele teve umas

contradições, a gente ficava confuso, porque sempre ele deixava bem claro que execuções acontecem e que vão acontecer sempre que necessário, foi o entendimento que eu tive de algumas falas dele. Só que ele não disse isso diretamente, até porque isso não pode ser dito, mas isso acontece na rotina Policial. No Rio, em Brasília, enfim."

- Grupo 9, Controle, com três mulheres:

"Caramba, a pergunta inicial é essa, de reflexão sobre a entrevista, que difícil! Eu sou servidora pública e além disso, a gente tem que ter muito cuidado com rótulos. A gente já pensa assim: ah, a Polícia entrou no local, chegou atirando, teve muita gente morrendo, mas também tem o lado do policial que está enfrentando. É muito difícil saber se agiu certo ou agiu errado, não dá pra saber porque existe a versão da Polícia, a versão da comunidade, vai existir uma versão do Ministério Público, então a gente precisa ouvir muitas versões até a gente tirar uma conclusão pra gente saber a verdade. Tem muitas verdades aí."

"Eu assisti algumas coisas na época, minhas impressões iniciais são que a Polícia agiu certo. É difícil em função desta entrevista lidar com questões tão complexas. Concordo com o posicionamento do entrevistado, de que devemos aguardar o resultado das perícias."

"Estou aqui observando, fiquei até chocada porque a gente esquece que o policial militar também é servidor público. A gente pensa sempre no serviço burocrático, atrás de um balcão, de uma mesa. Uma coisa que eu tenho presenciado onde eu trabalho, uma empresa pública, é a utilização do PAD como uma ferramenta de coerção. A gente atravessa um período difícil lá, acho que todas as empresas públicas, que são as ameaças externas, de privatização. A gente tem um regime mas é CLT, mas com algumas vantagens e uma das vantagens está a de você não ser demitido sem justa causa, sem processo administrativo disciplinar. A gente vê que o servidor se baseia na lei para agir e para deixar de agir, mas muitas vezes isso é usado como uma forma de coerção. Olha, se você não obedecer, se você fizer isso, vou mandar abrir um PAD. Eu não sabia qual era o tema da pesquisa, mas quando vi que era PAD, eu pensei, isso está acontecendo tanto aqui (*na minha região*). Eu tenho questionado muito tudo que tem acontecido no nosso dia-a-dia, por que os superiores estão fazendo isso de uma forma que é diferente do esperado."

- Grupo 10, Controle, com duas mulheres:

"Esse tipo de intervenção poderia ser apenas em casos excepcionais, mas o Secretário entendeu que a situação que o levou a fazer uma ação no Jacarezinho era excepcional, ok. Mas quando foi falado, e a população? Quando eles planejaram essa ação, a população estava inserida nessa política de segurança? Aí ele usou como justificativa: esses bandidos saem da comunidade, eles vão pra Zona Oeste, vão pra Zona Sul e a gente sabe que são áreas onde está uma população mais privilegiada, que é a população que de fato, infelizmente, a segurança pública tem o interesse de proteger. Mas em momento nenhum se pensou no interesse das pessoas que viviam ali na comunidade. Está bem assim, os fins justificam os meios. Então tem muita justificativa e pouco embasamento legal na fala dele. Foi o sentimento que eu tive, perdão, a conclusão mesmo a que eu cheguei depois de ler a entrevista. Ele não levou a justificativa legal para a fala dele."

"Esse assunto é bem polêmico, estamos numa situação fora da nossa realidade, a gente não tem esse tipo de coisa aqui (*na nossa região*), isso não acontece. Eu vejo no Secretário um pouco de incoerência quando ele diz que não teve execução, tem que investigar. Na verdade, ele está certo em falar que tem que haver uma investigação, mas foi bem feio isso aí, foi bem na cara mesmo, foi complicado mas ele fala o tempo todo para esperar a investigação, esperar o Ministério Público e os demais órgãos que estão junto com a gente investigando. Quando ele fala isso, ele está concordando em passar pelo crivo do Ministério Público, de uma investigação. Se a investigação disser que foi grave, que foi sério. A gente já viu outros casos assim e os policiais, os comandantes foram indiciados. É complicado, é complexo, não está muito na nossa realidade. Lá, quando o bicho pega, é difícil ele entrar numa favela, primeiro eles atiram e depois eles perguntam se o cara era traficante ou não. Isso eu sei porque tenho parentes que moram lá (*no Rio*). Eles dizem que, na hora do confronto, primeiro ele atira e depois ele pergunta o que você estava fazendo lá."

- Grupo 11, Controle, com uma mulher:

"Eu já tive um contato mais próximo com essa área de processo disciplinar no meu órgão do judiciário e não trabalho diretamente mais, mas ainda tenho acesso aos colegas que trabalham nessa área aqui na minha região. Eu acabo tendo conhecimento de todos os procedimentos administrativos que estão tramitando. Algum conhecimento eu ainda tenho. Trabalhei diretamente com processo disciplinar por uns sete, oito anos. É o mantra de qualquer procedimento disciplinar: o contraditório e ampla defesa. A gente tem que ouvir todos os lados. A gente estava ouvindo ali o lado do Secretário, responsável pela atuação da Polícia, mas tem que ouvir todo mundo. Essa é a versão dele, certamente tem mais instruções sobre os fatos. Esse é o princípio número 1 da sindicância é ouvir todo mundo."

- Grupo 12, Controle, com uma mulher:

"Uma coisa que me chamou bastante a atenção: 'a gente não pode concluir antes de investigar'. É constitucional, né? Todo mundo é inocente até que se prove uma culpa, mas ao mesmo tempo a gente não pode ignorar o fato de que viu algumas coisas acontecerem. Então tem coisa que tá na cara, tem coisa que tá ali nas imagens, não é a investigação em si que vai dizer. Sinceramente, eu sou bem a favor de que a gente não pode concluir antes de investigar, mas a investigação tem que ser rápida. Não pode deixar as pessoas desacreditarem da Polícia, mas também não pode deixar acreditar em tudo, tudo tem que ser investigado, tudo tem que ser visto. Outro ponto que me chamou a atenção foi a fala dele: 'a ação da Polícia será sempre de acordo com a ação do criminoso'. Por que essa palavra 'criminoso' para todas essas pessoas que estão dentro de uma comunidade? Generalizou a comunidade, pois alguém lá pode muito bem interpretar um saco de pão na mão como sendo uma arma, mas generalizou uma ação de um criminoso. Às vezes, você vai na padaria e alguém levanta a mão com um saco de pão você pode interpretar que vai jogar em alguém. Achei estranho ele generalizar essa questão, criminoso. Outra coisa: 'essa é a hora dos direitos humanos nos apoiar e não deixar as crianças entrarem no tráfico e não quando ele vira um adulto e nos enfrenta e não deixa a Polícia agir'. Acho que é um jogo de responsabilidades. Foi por culpa dos Direitos Humanos que a criança entrou no tráfico? Não, os Direitos Humanos estão ali para defender os direitos do humano, seja ele uma criança, velho, adulto. Direito de uma pessoa da

comunidade, de um policial, direito do humano da família do policial, da família da pessoa da comunidade. Achei estranho ele colocar que a culpa é dos Direitos Humanos a criança estar no tráfico e que o *timing* dos Direitos Humanos é ali na frente. Não, o *timing* é na hora que a coisa tá acontecendo. É antes, é durante, é depois que a coisa tá acontecendo, é coisa do ser humano. Aí entra a Polícia e o estado entra com tudo. Não é assim, ali dentro tem traficante, mas também tem gente inocente. Uma última coisa que me chamou bastante a atenção: ‘dentro de uma comunidade sob tiros o policial tem que preservar a vida dele em primeiro lugar’. Não, ele tem que preservar a vida em primeiro lugar, seja dele, do traficante, da mulher, da criança. Tem que preservar a vida, não somente a dele."

- Grupo 13, Experimental, com duas mulheres e quatro homens:

"Eu pessoalmente trabalho com uma equipe que avalia justamente processos administrativos disciplinares. É fácil <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> dilemas morais, dilemas legais, essas coisa aparecem o tempo todo. No caso do RJ a gente constata que tem muito problema lá, não apenas problemas, como posso dizer, pequenos, com servidores na ponta. Aqui neste exemplo, problemas com os policiais, com os soldados que fizeram lá naquela operação, resultando em 28 mortes, mas tudo isso ali que aconteceu, esse tipo de violência foi algo pelo qual já passei também, inclusive no próprio RJ. Já coincidiu assim da minha família ter sido feita refém com um armamento e, claro, queremos uma resposta tão rápida, tão forte da Polícia quanto seja possível. Eu estava no RJ também na época da implantação das Unidades de Pacificação e depois na época das Olimpíadas. Passei um dia antes por aquela favela onde o Polícia foi emboscado, foi morto. Naquela ocasião, o taxista me explicou que de cada lado da rua havia duas facções diferentes de traficantes ali e enquanto passávamos estávamos sob a mira de fuzis, mas aqui o pessoal me conhece, tá tudo bem, tudo ótimo. Acho que se eu estivesse com alguma identificação diferente eu poderia ter morrido ou minha família, também estava com crianças pequenas. No dia seguinte aquela viatura do policial passou por ali e viram ele de uniforme e o traficante assassinou o policial. Então quando vi o Secretário de segurança falando do policial e, ao mesmo tempo, a justificativa dele, com uma linguagem que tem tendência a neutralizar, a reduzir as coisas, eu acho que pude compreender aquilo também que eu estava passando, o que os policiais, que as equipes de segurança passam, não no sentido de tentar esconder alguma coisa, mas de tentar desempenhar seu próprio serviço, tentando alcançar algum resultado deixando de lado dilemas morais. Voltamos àquela frase do Maquiavel, para chegar a determinado fim a gente utiliza o meio que for necessário."

"Eu tenho uma experiência com serviço público muito pequena e por um ano não tive colegas, pois teve pandemia. Então acho que esse *home office*, essas questões acabam sendo muito minoradas. Todo mundo ficou em casa aprendendo o que tá acontecendo, como lidar. Pelo menos na minha área, eu trabalho *no meu setor*, não aconteceram muitas coisas. Então tenho muito interesse em participar de pesquisas, entrevistas. Acho que essa pandemia mostrou como é importante a gente auxiliar a ciência e depois que aprende a importância da ciência na nossa vida decidi que vou participar de todas as entrevistas, todos os questionários em relação a ciência que eu puder, acho que em qualquer aspecto meu que eu puder ajudar a

ciência é meu interesse, mas pessoalmente em questões administrativas eu não tenho tanta familiaridade. Estou aqui mais pra aprender mesmo."

- Grupo 14, Experimental, com três mulheres e um homem:

"Com relação ao teste achei bem interessante, pois tem situações que você vivencia na prática e a teoria você acaba deixando de lado. Seria importante, eu entendo dessa maneira, que no serviço público além de ter a ciência da teoria, a gente pudesse colocar isso na prática também, porque as duas coisas têm que andar juntas. Não adianta que eu exija uma apuração, por exemplo, de um processo administrativo disciplinar em que você seja colocada como acusada/réu e na mesma citação que eu seja acusado como réu eu entenda que não seja um processo administrativo disciplinar. Então acho que a regra tem que servir pra todo mundo e ninguém é isento ou superior à regra e em algumas situações a gente vê/percebe isso aí. Vulgarmente, o pau que dá em Chico não dá em Francisco e não é desse jeito."

"Gostei muito da apresentação, do tema escolhido, é muito pertinente. Em relação ao PAD, o que eu percebo como servidora é que antes da gente se tornar servidor, quando a gente estuda, faz cursinho. Depois que se torna servidor a gente esquece e aí meio que vai na marola. Um faz, outro não faz... Eu como sou da *minha área* me chamou a atenção do banco de horas. Aqui *no meu órgão* a gente trabalha com banco de horas. Então aqui no meu local de trabalho a gente não tem ponto, então pra ter o banco de horas tem que ter uma autorização do superior diferente de quem é lá do *outro órgão*. Se minha chefe pedia lá pra eu fazer eu batia o ponto, era tudo descrito. Onde eu trabalho agora não tem, é meio um acordo com a chefia e isso não é permitido. Eu acabei tirando um pouquinho, mas me sentia mal. Eu assinava, mas não estava lá; Aí o medo de uma auditoria de uma coisa maior prejudicar eu, minha chefe, a diretora, a superintendente. Aí em um caso bem extremo mesmo eu disse que não estava bem, mas não era caso de posto de saúde, hospital. Só as horas da manhã até eu ficar melhor. Mas é muito ruim. A gente sabe da lei, sabe que existe, sabe que é errado, mas por conta dessa questão da execução do trabalho, de manter essa rotina, de satisfazer nosso serviço, nossa chefia a gente acaba conduzindo. E a outra questão é essa mesma de servidor avaliar e fazer o relato de outro servidor isso é muito ruim. Há casos que vai pra justiça, instância mesmo até a pessoa provar."

"Primeiro, parabéns pela pesquisa. Muito legal. Fiquei positivamente muito surpresa. Terminei meu doutorado na área disciplinar, sou *da minha área*, sou *do meu cargo*. Trabalhei oito anos na área disciplinar, eu fui parecerista, substituta e depois chefe da área disciplinar *no meu órgão*. Era assessora direta do *meu superior* e chegava a uma equipe de 60-70 pessoas trabalhando só com isso. Primeiro, uma percepção: responder o questionário mesmo com tanta experiência na área, responder o questionário depois da sua intervenção, pra mim, foi muito mais fácil, muito mais seguro, pois você tem aquele *feeling* de que per aí, isso aqui não é certo, mas a partir do momento que você tenha essa clareza, embora eu <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> há muito tempo, tenha sido um dos meus marcos teóricos do doutorado, eu não conhecia essa terminologia da psicologia e ter essa clareza quando você vai responder: 'ah, essa é uma forma de racionalizar', facilita muito, foi ótimo. E que alegria responder isso no dia seguinte ao que saiu toda aquela reportagem sobre a história do Daniel (*Kahneman*), é

um economista famoso que trabalha com economia comportamental e que tem alguns livros famosos sobre economia comportamental. E ontem saiu uma retratação de um dos estudos dele que é sobre desonestidade, porque, teve um estudo exatamente com essa ideia de pesquisa, de verificar se a intervenção... Ele traz várias hipóteses naquele livro dele sobre desonestidade, se aquilo muda a opinião da pessoa, a propensão dela de praticar um ato desonesto ou não, em um dos pontos da pesquisa descobriram que os dados estão conflitantes, parece que teve um problema na recolha dos dados, então cai uma pesquisa que, pra mim, era um ponto de apoio em várias coisas que eu estava estudando no PAD, porque na minha tese eu trabalhei com a ideia de como usar esses *nudges* para mudar comportamentos de servidores e se isso interfere em algum nível no desenvolvimento da personalidade. Pois quando usamos estes *nudges* acabamos direcionando, de forma muito leve, a pessoa a pensar de uma forma, e só pra adiantar, acho que não interfere não, é muito positivo na verdade, um mecanismo que você tá vendo ali e vai ler. Um outro ponto que eu queria falar com você também trazendo da experiência da área disciplinar. Isso também seria muito interessante porque você falou no começo da ideia de fazer algo preventivo, mas também seria muito interessante de alcançar o pessoal que faz os julgamentos. Porque, geralmente, como funciona: especialmente os julgamentos, mais do que na abertura do PAD, o processo chega para a autoridade competente para o julgamento e ele tem uma equipe ou jurídica ou da Corregedoria que vai fazer uma análise daquele processo e vai fazer um parecer para ele aprovar ou não. Esse pessoal muitas vezes usa essas ferramentas para aumentar ou diminuir pena. Usa justificção moral, usa eufemismo (*linguagem eufemística*) e às vezes por mais que tenha aquele *feeling* de que é errado, ter essa clareza, se conseguisse atingir esse pessoal que faz análise final do PAD pra definir a pena, ia ser muito legal, seria um ganho. Isso que *meu colega* falou de processos serem conduzidos por servidores que não tem conhecimento de direito é uma discussão eterna. Ao mesmo tempo que conhecimento de direito é muito bom, pois você tem essas noções mais arraigadas de igualdade, de devido processo legal, de todas essas garantias do processo, por outro lado é muito importante você ter também pessoas analisando a situação de outras pessoas que conheçam aquela situação. Então a análise pelos pares é importante por isso. Às vezes você coloca alguém de fora que é uma assumidade em direito, mas ele não conhece a realidade daquele trabalho, daquela carreira. Então existe essa discussão eterna sobre o que é melhor: alguém que tenha conhecimento da realidade ou alguém que tenha conhecimento da teoria. O ideal é que a gente conseguisse mesclar. (...) E parabéns por estudar esse tema. Esse tema é um tema que também na minha experiência da área, também imagino que você tenha muita experiência na área, acho que vai concordar comigo: as pessoas tem muita aversão em trabalhar com PAD, com discutir matéria disciplinar e é uma matéria tão importante, tá no coração do serviço público. Ali que você fala pras pessoas o que pode e o que não pode fazer. Se você consegue usar isso como mecanismo preventivo, de orientação, você muda a cabeça do servidor. Fiquei muito feliz de participar."

"Queria acrescentar o seguinte: sou uma servidora do *meu órgão*, faço parte do *meu setor* há pelo menos 5 anos. Nesse período participei de 4 processos administrativos como *cargo*, 3 delas fui *cargo* e o que eu tenho pra acrescentar, a princípio quero agradecer pela participação da pesquisa, achei muito interessante, acho que abordar essas questões é fundamental e necessário. A forma como os mecanismos foram abordados aqui foram bem

claros e creio muito no desenvolvimento dessa cultura. Assim como a colega falou, a gente estuda antes de entrar no concurso. A partir do momento que você entra, você segue a cultura da empresa. Então no órgão que você tá tem uma cultura anterior pré estabelecida que nem sempre cumpre aquilo que tá na norma e você se adequa, porque você não entra como chefe, você entra por baixo e você quer estar fazendo a coisa certa. O serviço público é uma grande oportunidade e você não quer perder de forma nenhuma então a gente vai se adequando ao que está acontecendo ali. O que eu penso sobre isso, como sou *do meu órgão*, tenho o prazer de dizer que lá é muito difícil ver coisas sendo descumpridas, a maioria dos processos administrativos são contra questões de produtividade e achei isso bem interessante. E na cidade onde eu moro aconteceu e penso que aconteceu pelo Brasil todo há 10 anos uma campanha muito grande sobre o uso da faixa de pedestres e a gente usa sempre essa campanha como exemplo. Revolucionou o trânsito *na minha cidade* que é onde eu moro, pois a partir de então as pessoas passaram a se lembrar que a faixa de pedestre existe e pra que ela serve e respeitar aquilo ali dentro. Mas a campanha foi um investimento alto público em televisão e outdoor. Passado determinado tempo ela teve de ser retomada, pois a cultura foi se desgastando e as pessoas deixaram de acreditar e fazer. Então penso que essa cultura da moralização da conduta do servidor, ela tem que ser uma cultura permanente. No *meu órgão* a gente tem as comissões que são treinadas e fazem curso para compor as comissões e penso que pra gente não trazer aos servidores para um quadro que é bastante grande e caro, talvez as mesmas pessoas que são treinadas nos outros órgãos deveriam ser responsáveis em transmitir regularmente em reuniões que lembrassem as pessoas e questionassem naqueles órgãos o que vem sendo cumprido e o que não vem sendo cumprido o que de fora da norma está dentro da cultura do meu órgão que a gente precisa agir. O processo administrativo é conduzido por servidores, então acontece, e eu já vi, de servidores tentando amenizar a situação do outro colega, pois *no meu órgão* a gente sempre faz uma comissão com colega de outra cidade, pra gente não ter essa relação, mas as pessoas ficam se colocando no lugar da outra e pretendem abrandar, pois de uma forma ou de outra já agiram na minha forma. Então não é interessante pra ninguém, isso é uma cultura que tem que ser espalhada, a da moralidade no meu ponto de vista, ela tem que ser difundida e penso eu que por esses próprios servidores que estão treinados, aptos para fazer o julgamento para que as pessoas fossem entrando no trilho, formando uma nova cultura. No Brasil o servidor público tem uma fama horrorosa, vem melhorando com o tempo, mas é um processo muito longo. Creio que todos aqui como servidores ouvem coisas horrorosas, às vezes da própria família, dos amigos: ‘ah, você que é servidor pode isso, ah mas você tá emendando feriado’ e por aí vai. Isso tem que ser muito regular na instituição, para moralizar isso no Brasil e pra gente ter um serviço melhor e pra mudar a cultura de dentro pra fora”

- Grupo 15, Controle, com dois homens:

"Eu lembro dos fatos, não posso dizer que lembro dessa entrevista, mas não me parece estranha. É muito desagradável ver como ele vai alterando toda a lógica da ação que era proibida, que o supremo tinha determinado que não fosse realizada, buscando várias formas de justificá-la e ao jornalista se prende a uma questão de discurso lógica e ele fica o tempo todo escapando do óbvio. A conversa dele é uma conversa mentirosa. Essa é minha perspectiva em relação a isso."

"Eu vi e vi depois. Tem uma notícia depois que eu tava pesquisando aqui em paralelo. O ministro Luiz Edson Fachin do STF estava fazendo uma audiência pública nessa ação que eles até mencionam que é a ADPF 635, se precisar pesquisar. Ela tá em audiência pública pra questionar justamente as ações policiais de violência extrema ou não, se são necessárias. Depois ele publicou um despacho que viu excesso nessa ação policial. Fui ver, também, um pouco da história desse Secretário da Polícia Civil. Ele foi delegado, era um policial civil de carreira e entre 2012 e 2018 ele foi cedido à CEDAE, não era mais da Polícia Civil. A CEDAE cuida do fornecimento de água/esgoto da região metropolitana do RJ. Ele cuidava justamente da parte de *compliance*, de investigações internas. Por isso achei estranho os jargões de controle interno, de auditoria interna. Tanto que ele foi nomeado pelo governador do RJ para assumir a secretaria da Polícia Civil. Como estou *no meu órgão*, eu acompanhava muito dessas investigações da Polícia Civil e em parte procede o que ele fala, mas os argumentos não estão totalmente corretos. Tanto que depois que a Polícia Civil usou 1 ou 2 reprises de realidade virtual, usaram uma reconstituição dos fatos. Fizeram de uma forma que dessa ação da Polícia Civil do RJ, os fatos não correspondem muito ao que ele falou nessa entrevista. Vi a entrevista e vi a reconstituição no Fantástico por essa empresa de realidade virtual e ela não corresponde bem aos fatos, pois não posso falar bem disso, pois ainda falta um relatório final. A conclusão dessas investigações pelo Ministério Público é que vai dizer se houve excesso, infração penal."

- Grupo 16, Controle, com dois homens:

"Sobre essa questão do vídeo, tem muito a ver com a questão da honestidade x desonestidade. Até que ponto a Polícia foi honesta e a Polícia foi desonesta? O chefe, o Secretário da Polícia Civil faz sua defesa defendendo sua Polícia, mas ao mesmo tempo a gente tem um resultado doloroso para uma família que perdeu sua criança. E a partir do momento que tu vem com a tua pesquisa você tá tratando sobre honestidade/desonestidade do servidor público. Até que ponto o trabalho dessa Polícia está baseada na conduta ética, que é, na verdade, um dos grandes pilares da integridade. Porque a partir do momento que a gente fala de *compliance*, que é a área que tu tá atuando na tua pesquisa, a gente sabe que o *compliance* é uma questão mais da conformidade, aí vem o exercício legal da aplicação das normas e dos regimentos, que a Polícia tem, inclusive, todo um preparo para isso, ou deveria ter, e ao mesmo tempo abaixo desse *compliance* aí temos a integridade que já trabalha com toda essa questão do ser justo, o exercício da honestidade, exercício de ser íntegro, digamos assim, então acho que tem uma vinculação sim, pois não deixa de ser um exercício do servidor público, que no caso da Polícia é a defesa do cidadão que pagam, inclusive, a própria Polícia."

"Um vídeo desse dá uma reação muito forte na gente quando a gente vê, com um termo bem tosco, a cara de pau do cara falando, tentando justificar a execução. As palavras dele: a 'neutralização' dessas pessoas. Achei muito interessante. Um termo interessante, ao invés de falar de execução, eu 'neutralizei' fulano ali. É engraçado o discurso ali. Respondendo sua pergunta, enfim, quando falamos de honestidade, desonestidade em organizações, indivíduos até em políticas mais <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA>, mas

principalmente quando a gente fala, até em um ambiente desse, numa secretaria de segurança, o tipo de indivíduo que trabalha ali, os policiais que tem uma quantidade de pressão que estão submetidos e possibilidades que tem ali cotidianas, nem diria de ações antiéticas, mas de ações mais graves que eles têm no dia-a-dia e você vê que aquele ambiente é muito complicado, de gerenciar um ambiente desse, no lugar mais complicado que você tem, a secretaria de segurança mais complicada do planeta Terra é a do RJ. Esse negócio é muito surreal. Me lembrou muito de um livro que li recentemente, acho que foi o único livro que li nesse tempo de mestrado e dissertação que consegui ler que não tinha a ver com isso, não sei como consegui ler, foi a República das Milícias. Esse livro é muito interessante, ele trata um pouco disso, até da questão do Jacarezinho. Não havia visto essa entrevista, mas voltando à questão do ambiente. Você vê o quanto nessa entrevista você vê o Secretário, que talvez seja o representante máximo, pois fala em nome de toda a organização, ele dizendo que, você vai catando, analisando o discurso dele, é um cabedal de racionalizações, ele diz ‘aquelas vítimas eram traficantes, traficantes dominam a comunidade, dão mau exemplo para as crianças, invadem as casas’, então ele desumaniza aquelas vítimas, já usa os termos ‘neutralizou as pessoas’ até desconstrução da ONG de direitos humanos que veio questioná-lo ele criticou, dizendo que tinha que defender o policial. Isso não é só a Secretaria do RJ que fala isso, todos falam. Mas é muito engraçado a cara de pau dele, dizendo ‘não teve execução nenhuma. Vamos aguardar as investigações. Teremos transparência absoluta’ e o processo foi decretado segredo de justiça por não sei quantos anos. Mas você o quanto ali e não sei até que ponto esse povo acredita naquilo, os policiais também, aquele ali é o traficante é o inimigo e tem de ser neutralizado a qualquer custo e até que ponto isso ofusca a noção dele de honestidade/desonestidade. É isso que às vezes eu me questiono quando vejo esse tipo de discurso, pois a noção dele de honestidade é completamente deturpada por conta desse discurso, dessas racionalizações, enfim de todo o ambiente. Ele usa até argumentos muito bons, ele coloca ‘você está ali no confronto, vem tiro de um lado, do outro’, aí ele mistura os argumentos bons no meio de argumentos falaciosos. Então fica aquele discurso que você acha que é tudo verdadeiro. O discurso dele é uma pérola."

- Grupo 17, Controle, com duas mulheres:

"Primeiro vou dizer minha impressão desse assunto. As ações não estão individualizadas. Sempre se fala em um grupo, como se o individual não importasse tanto no momento. Segundo, que ele deixa sempre algumas pontas muito soltas. Exemplo: ele fala quando um policial invade uma casa, há duas situações: ou o traficante faz a família refém ou ele parte pra cima da Polícia . Vou dar uma terceira condição: o traficante pode simplesmente se entregar. Então não há essa hipótese. Ele também fala de uma forma contraditória, falando que quer a participação do Ministério Público, dos órgãos competentes, mas ao mesmo tempo ele reage a isso e no meu ponto de vista ele se coloca no ponto de vista de defender a Polícia . Por exemplo, parece que ocorreu uma perícia, mas investigando pelo papel da repórter ali acoando ele, você vê que não há uma perícia como manda o figurino, pois parece que não houve nem tempo. Eu penso que isso reflete, de certa forma, o papel de todos aqueles representantes de órgãos, se colocam na defesa antes de ter um diálogo, talvez até pela ação da própria imprensa que já vai acusando o papel da Polícia . Então parte-se do pressuposto de que ali são todos traficantes e a Polícia vai sofrer, vai ser atacada pelos traficantes. Tenho uma

questão comigo sobre essa questão da opinião. Nunca gosto de opinar em assuntos relacionados a aborto, ação policial, pois sempre penso que há pessoas mais capacitadas, por eu não estar lidando diretamente com esse tema, então eu confio naquelas pessoas que estão mais engajadas, mais a frente daquele processo. Aí eu escolho minha opinião baseada nessas pessoas. Não tenho uma posição, pois não trabalho na área, então qualquer opinião que eu coloque vai ser baseada no senso comum, muito induzida por estereótipos."

"Vou tentar resumir. Quando eu assisto esse tipo de entrevista, eu confesso que já me causa vários tipos de desconforto. Também não sou da área de segurança pública, mas trabalho *na minha área*, nos últimos anos com *minha matéria*. Confesso que vejo algumas coisas, ouço algumas falas e vários bichinhos se removem aqui dentro. Uma primeira coisa que me chama a atenção nesse tipo de fala é que é uma fala um pouco contraditório dentro dela mesmo no seguinte sentido: ele a todo momento deixa claro que a investigação deve ser aguardada, porque a investigação vai levar a êxito, mas a todo momento com que ele se refere às pessoas que ele vai combater e essa palavra utilizada em várias conotações, mas principalmente na ideia do enfrentamento, ele já julga aquelas pessoas, então são sempre referidas como traficantes, criminosas, como bandidos. Ele tá pedindo pra aguardar a investigação em relação aos policiais, mas em relação aqueles que ele vai combater ele já fez um pré julgamento, eles já estão sumariamente julgados. Então parece uma posição contraditória: para essa população vale A e para essa população vale B. Segundo é nessa ideia do contexto da linguagem coletiva é justamente assim, se por um lado você tem um reforço e a exposição do que a mentalidade da corporação, por outro lado ela também revela, assim não sei, as poucas vezes que fui estudar sobre isso, a impressão que eu tenho é que essa é quase assim, vamos colocar uma lavagem cerebral, de quando a pessoa entra na corporação. E temos pessoas boas em todos os lugares, isso pra mim em claro, assim como tem pessoas que se desviam em todos os lugares. Não podemos ser ingênuos a ponto de setorizar por uma categoria. Mas essa coisa da mentalidade coletiva é reforçada todos os dias por essa categoria, então essas pessoas também têm uma dificuldade de se desviar desse padrão. Assim, não estou em nenhum momento, não se trata de defender os policiais que atuam, mas eles entram em uma lógica e num mundo e num universo tão fechado de raciocínio que eles são treinados dentro daquela linha de guerra o tempo inteiro, de batalha, do inimigo e quando ele fala assim: 'mas os direitos humanos tem que atuar lá', não eles têm que atuar aqui também, porque esse viés não é tratada com eles. Então infelizmente eles são treinados o tempo todo para a guerra e eles vão operar sob essa lógica e depois é difícil julgar um policial isoladamente sendo que ele foi criado nessa lógica da batalha e eles tendem a reproduzir esse discurso e é natural, porque isso se fechou dentro da organização. A impressão que tenho é que é difícil fazer essa quebra. Tenho uma amiga que é *da área dela*, uma vez ela foi chamada para fazer um trabalho justamente dentro de um treinamento de pessoas recém ingressas na Polícia Civil e ela tinha que fazer um treinamento, pra dar um módulo de direitos humanos e eram 2 horas pra falar sobre isso em um treinamento de 80 horas. Ela ficou: 'qual que é minha entrada? O que eu vou falar pra essas pessoas em 2 horas? Eu quase falei no recreio, no intervalo do treinamento'. Eu acho que é um discurso que se retroalimenta e é difícil fazer esse rompimento. E quanto ao que a *minha colega* também falou, essa questão dos especialistas, acho que é muito difícil, mas hoje você tem várias pessoas que trabalham com

essas temáticas, em diferentes frentes, principalmente as pessoas ligadas aos cientistas ligados aos estudos de segurança pública e a impressão que tenho é que esse pessoal tem muita capacidade teórica e prática, tem muita gente que tem vivência e eles são ignorados por vezes pelas autoridades, não há um diálogo. Então vemos situações em que pessoas são especialistas em segurança pública, quando eles vêm para dentro de uma corporação ou quando há a possibilidade de que sejam ouvidos, rapidamente tem um movimento contrário que os abafa. Então essas pessoas, existe uma certa relutância que é a de que as autoridades ouçam, de verdade, os especialistas, porque eles estão muito presos aquela lógica, aquele raciocínio da guerra, a gente tá enxugando gelo. Eu que trabalho *na minha área* há muitos anos e no *meu órgão* a gente vê que isso é enxugar gelo. No caso concreto, essas execuções, o que eles fizeram foram tirar pessoas pontuais que no dia seguinte são recolocadas por outras e não atacaram o problema, infelizmente."

- Grupo 18, Controle, com uma mulher e três homens:

"Eu não tinha visto a entrevista, não a conhecia. Me parece um jornal local do RJ. O Secretário está muito na defensiva, tentando achar respostas para as perguntas, inclusive em determinado momento ele disse que 90% da população estava favorável à ação da Polícia. Não sei de onde veio esse número, se é verdadeiro e se for, de onde veio? Pareceu muito na defensiva, não querendo dar qualquer outra explicação que não fosse a razão para a operação ter acontecido."

"Até o tom que ele usa é agressivo, não sei se ele tá de microfone, mas ele consegue falar mais alto que o repórter. Ele já tá numa defensiva muito grande, como se a sociedade já estivesse acusando que a Polícia atacou deliberadamente e matou as pessoas a torto e a direito só porque as pessoas eram pobres e negros, só porque era favela. Talvez até por esse excesso de ataque midiático e da sociedade como um todo, ele já esteja nesse tipo de defensiva porque já deve ter ouvido e visto muita coisa nesse sentido."

"Sou um servidor público um pouco diferente dos outros 3 participantes, eu não sou efetivo, sou *da minha condição*. Não tenho visto permanente, tenho visto temporário vinculado a atividade de servidor público temporário no Brasil. Eu imagino um imaginário coletivo no Brasil, na questão do próprio senso comum identifico como servidor público. Mas fui chamado, teve a oportunidade dos temporários participarem da pesquisa então eu me disponibilizei. Sempre levando em conta essas duas variáveis que me diferem dos outros participantes. Na verdade, eu trabalho muito com entrevistas com servidores públicos que trabalham no âmbito da segurança pública em setores que são considerados sensíveis, delicados, ou seja, no âmbito penitenciário. Até já entrevistei umas figuras de uma certa importância, uma dessas figuras tem até uma importância parecida com a pessoa aqui que foi entrevistada, o Secretário, então a Polícia Civil, uma pessoa importante da administração. Conheço bastante o âmbito, não é porque o policial é como a gente imagina, que fica ali com uma arma e que participa das operações, ele tem mais tarefas administrativas indiretas. Acho que vi nas entrevistas que realizei com o *entrevistado* em uma região da Itália, um cargo público muito importante, mas ela de fato não sabia o que de fato estava acontecendo em todas as penitenciárias. Entramos em assuntos como incidência alta de suicídios,

autolesionismo grave, outros tipos de abusos de poder por parte dos agentes penitenciários, que aconteceram nas 16 penitenciárias nas populações de detidos. Obviamente altíssimos níveis de burnout, depressão, estresse entre os funcionários. E a postura que essa pessoa que entrevistei, que foi parte *do meu estudo* sobre um assunto um pouco parecido, teve uma postura muito parecida, ou seja, ele jogou no próprio papel de cargo institucional essa responsabilidade das decisões tomadas e é uma postura para não só tutelar a si mesmo, mas para tutelar o órgão institucional que você naquele momento representa, ainda mais comigo, que eu sou, na época, *um estudante de uma universidade*, então é um entrevista gravada que depois foi utilizada para análise. O que queria dizer com isso é que precisa considerar também o contexto que foi realizada a entrevista é na <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA>? Então tive muitas outras possibilidades de enfrentar uma entrevista que já tive, eu também na minha disciplina de Técnicas de Entrevistas. Se meu aluno teria feito a entrevista como meu aluno fez, seria recusado, mas provavelmente são técnicas da entrevista psicológicas, não da entrevista jornalística."

- Grupo 19, Experimental, com duas mulheres e um homem:

"(...) Como leiga acho que ele ficou só na defensiva mesmo, de atribuir uma responsabilidade para a secretaria de segurança pública agir e ali os meios não importam. Seja lá qual for a ação, o importante é o resultado. 27 pessoas estão retiradas de circulação e a ação não tem problema em como ela aconteceu, o importante é, na atribuição dele, mesmo que vai ser investigado, mesmo que ainda vá demandar investigação, ele já entende que 27 pessoas deveriam ter sido retiradas de circulação e ele tá na defensiva da ação que eles fazem. Também achei bem engraçado o apoio que ele tem desse número, também achei questionável."

"(...) Achei muito boa essa dinâmica da gente tentar identificar nos exemplos que você deu as figuras, porque dá pra montar toda a acusação contra o legado somente com as falas dele. Ele parece que repete as acusações para tentar negar elas depois. Na verdade ele é muito ruim na argumentação. Um exemplo que me chamou a atenção foi da milícia que ele mesmo espontaneamente levanta uma acusação de que poupam a milícia e depois ele confirma isso dizendo que eles prendem o miliciano sem nenhum tiro, como se fosse em razão da virtude dos milicianos em não atirarem neles, então ele confirma a acusação de alguma forma. Eu percebi que a toda hora ele falava tráfico, facção, ele tenta despersonalizar, neutralizar, ele usa uma linguagem, ele reduz a acusação de mexer na cena do crime dizendo que isso não interfere na perícia, dá um exemplo esdrúxulo de acidente de carro, como se fosse algo banal."

"No geral, o que a gente percebe é que muitas pessoas que estão a frente do serviço público, em situações que vão passar por entrevistas, elas não estão preparadas, eles não tem controle emocional, se percebe um nervosismo dele intenso, não tem tranquilidade, já entra na defensiva. Emocionalmente, pelo menos minha impressão é muito abalada, não há preparo nenhum para transcorrer essa entrevista de forma que ele vá esclarecendo, tem que ficar somente na defensiva. Então é uma situação tensa, uma entrevista tensa."

- Grupo 20, Controle, com duas mulheres:

"Eu vi relação direta na parte que falou da crítica externa ao serviço público, que de fato, por mais que a gente busque a verdade, todas as investigações pós situações diversas que aconteçam, que o interesse coletivo seja o moral, o ético, o correto, a crítica externa já vem de fato com a certeza do contrário, que o servidor público errou. A crítica externa já vem com a decisão tomada ao contrário."

"(...) Fiquei pensando no final ele falando sobre as condições de excepcionalidade e fiquei pensando sobre isso. Que condições são essas enquanto a gente como servidor a gente atua e quantas vezes o governo não se apropria da gente como servidor público talvez para negar direitos, para usurpar da gente ou da gente com a população. Vejo isso muito agora nesse momento de pandemia tem mais excepcionalidade que estão se aproveitando para tirar direito, tanto da gente como servidor público quanto do serviço público para tirar os direitos de outros. Quando ele falou das condições 'não agiu em condições de excepcionalidade', neste final. E a questão da ação da Polícia que vai de acordo com a reação do traficante. Acho isso muito complicado. Se toda a vez que a gente for, é como se fossemos o instrumento preparado para lidar com qualquer situação, que nós somos a pessoa preparada. Não falamos só de policial, já pensou se uma professora sempre for reagir de acordo com que um aluno, um criança de 5 anos deu uma mordida no outro, toda vez pegar e dar uma mordida para aprender, porque foi uma reação, não sei se é o mais adequado. Sou *meu cargo* da assistência, trabalho com *pessoas* e por vezes eles são extremamente agressivos. Eu confesso que não tenho sangue de barata e as vezes a minha temperatura, a pessoa tem um tom um pouco mais ríspido e eu também subo meu tom pra poder ter respeito, mas não tem condição de toda vez agir de acordo com a reação deles. Claro que a situação da Polícia tem uma situação que é diferenciada com risco de morte, mas há que se ter cuidado, é um argumento que têm se ter cuidado, tanto com essa excepcionalidade, quanto da questão da ação/reação. Vi a colega falando na outra vez e concordo com essa questão de aguardar a conclusão das coisas, nós somos muito acusados de tudo sem aguardar, sem olhar, e isso não só o serviço público, nessa era das redes sociais a gente tá um mundo de pessoas muito julgadoras e depois as pessoas já foram muito difamadas e no serviço público acontece muito. Nessa fala eu concordo com o entrevistador que é necessário aguardar a conclusão das investigações, só que coisa que tem grande clamor popular a gente entende que as pessoas querem respostas rápidas, só que muitas vezes essas respostas rápidas não existem, mas também às vezes se não é a pressão da população sobre isso, muitas vezes se abafam situações que têm violações extremas. Algumas dessas situações só acontecem mediante o clamor popular, mas isso também não dá direito da gente receber esses julgamentos sem antes saber de tudo o que aconteceu."

- Grupo 21, Experimental, com três mulheres:

"(...) Não posso descrever todas, mas identifiquei quase todas. Acho que só faltou assim 'ah, toda Polícia sai matando assim a torto e a direito, porque que nós não podemos?' (...) O que você tá falando serve também naquele de fazer o mal pelo bem, to fazendo errado, mas os fins justificam os meios e no final vai compensar também."

"(...) O tanto que ele entra em contradição com o que ele fala. É terrível. Muito complicado. E tanto mais vão aprofundando as perguntas, mais em contradição ele entra. (...) E ele ainda joga a responsabilidade em cima do próprio estado que não fez a sua parte lá no início da educação da criança, pra criança não entrar no mundo do tráfico, ele não virar um adulto traficante e não ter que existir essas ações hoje. Ele ainda coloca isso. Tudo bem que tem que ter políticas públicas, mas elas deveriam ser em todos os níveis, preventivas e não pra chegar neste ponto hoje."

"Achei que, quando a gente ouve muito falar que alguém (...) mostrando que existem esses mecanismos e que fazemos uso. Eu digo nós porque na condição de servidora pública é muito comum a gente ouvir todo tipo de justificativa, agora com a Polícia isso fica muito mais escrachado, muito mais <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA>. ‘Ah, os 27 neutralizados’, não foram mortos, foram neutralizados. Foram os outros que atiraram primeiro. Eu sou... Eu só matei 27, mas eles começaram isso, eles mereceram, eles procuraram. São expressões muito fortes que muitas vezes a gente só enxerga no outro, não enxerga na gente. Faço muito esse movimento de puxar pra mim, porque eu procuro fazer esse movimento no meu trabalho, sou funcionária pública municipal *do meu órgão*, corresponde à secretaria de assistência aqui *na minha cidade*. A gente passa por 16 anos de problemas muito ruins e a Polícia tá deteriorada e a gente escuta todo tipo de justificativa. Vejo comportamentos de colegas e penso que não posso me deixar cristalizar, me recuso, mas é um volume de desengajamento que a gente nem chega a acreditar e quando a gente ouve na fala do outro chega a doer no coração. (...) Tudo é culpa do outro, nada eu sou responsável, tudo o outro é responsável o outro que se <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA>, o outro que quis morrer, só faltou dizer ‘ele pegou uma arma e se atirou’, não faltou mais nada."

- Grupo 22, Controle, com uma mulher e um homem:

"Eu acho que o entrevistador estava querendo passar uma opinião dele, tinham duas opiniões muito divergentes que estavam se complicando, né? Então, percebi um jornalista que não foi neutro na condução da apresentação. Eles queriam uma brecha pra poder falar assim: tá vendo? Tá vendo?"

"Eu moro *na minha cidade*, mas eu sou do Rio, sou carioca, então esse estilo de tratamento do Secretário de política de segurança pública é desse jeito mesmo: de ser combativo, de estar do lado da Polícia, e a Polícia fazer operações que não dão em nada. O que eu fico chateado é que eles nunca tocam no ponto de que mais um servidor perdeu a vida, mais uma família de servidor perdeu essa pessoa e não vai voltar. E eles vão continuar com essa política de segurança pública que só mata as pessoas porque não são eles que vão pro enfrentamento, quem vai pro enfrentamento é o servidor, é o policial que ganha mal, é esse pessoal que vai pro enfrentamento. A cúpula lá que decide isso não vai pro enfrentamento, não desce ninguém pra comunidade, só ficam mandando lá de cima pros caras chegarem lá e serem ensinados que os caras tem armas de guerra, coisa absurda! O Rio não produz armas, vêm de fora essas armas, sempre passando armas pelas fronteiras e de outros lugares que vem chegando. A corrupção vai passando armas por pessoas que tem que fiscalizar, e essas coisas acontecem como aconteceu no Rio. Foi só a operação do Jacarezinho, mas antes teve a

operação no complexo do alemão. Não sei se vocês lembram daquelas pessoas correndo no morro desesperadas lá em cima, e aquele tiroteio sendo televisionado, um show de horror mesmo aquilo ali, e Rio de Janeiro é isso, infelizmente são anos e anos que nada acontece, nada muda e isso é resultado da política de segurança pública do Rio de Janeiro."

- Grupo 23, Controle, com três mulheres e um homem:

"Nosso amigo aí fala de transparência e coloca sigilo de não sei quantos anos, toda entrevista ele fala de transparência, de investigação, mas houve investigação pra se fazer o que foi feito, até onde a gente lembra e sabe não foi <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> mas enfim, com relação à entrevista, essa questão da transparência dele é que não existiu e não tá existindo, entendeu? Até exatamente onde eu lembro do caso."

"Nessa entrevista me chama atenção de falar como se tivesse concluído uma investigação e já querer julgar uma coisa onde não houve julgamento, sabe-se lá como que foi iniciada também, e aí a gente volta pra transparência, essa investigação, e o que me chama também a atenção é que <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> no meio dos traficantes e também antes de investigar pra descobrir se é traficante mesmo... com a Polícia. O que são os moradores para eles, são insignificantes porque eles moram na favela <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> porque eles vivem em um meio informal. Pelo que ele fala da perspectiva dele da atuação, função dele não faz diferença isso."

"Uma coisa que me chama a atenção e sempre me pergunto também, assim, depois de uma ação dessas, o que muda para a comunidade. Ele matou, digamos, vinte e oito traficantes, ele usa muito a expressão neutralizar, neutralizar o tempo todo e usou de várias maneiras. Matou, pelo que eles falam, vinte e sete pessoas mortas, e pelo que eles falam, todos bandidos, não sei a situação de cada um. Mas o que muda para a comunidade, como que fica a comunidade no meio disso assim, porque a gente sabe que a partir do momento que fecha uma boca de fumo, digamos assim, outro vem tomar, ocupar aquele espaço. Então, o Estado entra depois disso? Não só através da segurança pública, mas através das outras políticas públicas? Ele leva isso pra essa comunidade? Ele não respondeu, recordo que ele (*repórter*) fez essa pergunta pra ele 'que que muda?' Aí ele partiu pra essa visão, de que são vinte e sete pessoas a menos, vinte e sete bandidos a menos. Não é isso que a repórter está perguntando, está perguntando no sentido mais amplo da coisa, né? "

"Concordo com tudo que foi colocado, são problemas sociais complexos que vira uma operação de guerra mesmo, com as leis de uma operação de guerra, em que as pessoas ao redor é colateral, o importante é neutralizar o inimigo e sem muita noção de quem é o inimigo, digamos assim, ou não. É uma coisa de nós e eles: nós; corporação, policiais os bons moços daqui, os cidadãos de bem e eles; a escória, precisam ser neutralizados. Então eu duvido, dentro de uma operação dessa complexidade, dessa magnitude, com esse nível de complicações, eu duvido muito que tenha tido uma clara distinção, no momento em que tiros rolando, você ter uma certeza de quem é o criminoso e quem não é. E a coisa da guerra às drogas, ela é, tem uma resposta policial, uma resposta bélica muito grande, é assim: você é traficante então, pena de morte, você precisa morrer, vamos invadir a favela, impressionante

que tá sempre na favela, como se todo mundo não vivesse na cidade e soubesse como isso é uma coisa difusa, em vários bairros, mas isso ‘não acontece em outro tipo de bairro’, acho que ilustra bem a forma com que as pessoas que moram na favela são vistas pelos outros, outros no sentido ‘as pessoas que deveriam estar provendo a segurança delas’, elas se tornam só efeito colateral de uma guerra civil que se enrola há muito, muito tempo em que, na verdade, os maiores interessados não são aquelas pessoas, as pessoas que realmente ganham dinheiro com aquilo estão fora de lá. E os problemas sociais que sustentam essa situação toda são muito mais complexos e não são resolvidos pela Polícia."

- Grupo 24, Experimental, com duas mulheres:

"Eu devia ter anotado os oito mecanismos, minha memória de maternidade não me permite gravar tantas informações, mas eu identifiquei o ‘deslocamento de responsabilidade’ e a ‘desumanização’. Para mim, 27 traficantes neutralizados, neutralizados para assassinados, ficou sensacional esse processo de desumanização, neutralizados, pronto."

"Eu também percebi um pouquinho daquela distorção das consequências, não? Quando ele fica exaltando alguma outra ação da Polícia pra amenizar um pouco o que ocorreu nesse dia... ele falou de outras ações da Polícia, eu acho que era na hora que ele tava discorrendo mesmo sobre isso. Mas o que ficou mais claro pra mim também foi essa desumanização."

- Grupo 25, Experimental, com dois homens:

"Então, Lude, eu anotei aqui, consegui identificar ‘eufemismo’ linguagem eufemística, quando ele falou (*Secretário*), teve uma hora que ele falou assim: ‘a comunidade está melhor com eles neutralizados’. Falou neutralizados quando eles foram assassinados, uma linguagem eufemística, percebi ‘deslocamento da responsabilidade’, ‘difusão da responsabilidade’, ‘desumanização’, quando chama as pessoas pelos rótulos; traficantes, roubadores, criminosos. ‘Atribuição da culpa’ e também ‘justificação moral’, ‘difusão da responsabilidade’ quando eles falam da decisão do STF, que o STF tinha proibido fazer operação policial, e ele falou que no início tiveram muitas dúvidas, depois eles criaram protocolo, fiquei com essa sensação de difusão da responsabilidade, não sei se seria isso... (*Comenta o trecho da entrevista*) da decisão do STF que tinha determinado que não podia fazer operação nas favelas, fala isso no finalzinho da entrevista, tinha essa decisão durante a pandemia, aí fala: quando saiu a decisão do STF, a gente ficou com muitas dúvidas, que o jornalista perguntou, mas vocês invadiram contra a decisão do STF e ele (*Secretário*) falou: não, mas essa decisão gerou muitas dúvidas, aí depois a gente fez um protocolo e por fim, ele conclui, nós fizemos tudo dentro da legalidade... Eu vi ‘justificação moral’ também, eu acho que é isso, quando ele fala que o policial tem que proteger a vida dele em primeiro lugar, quando ele fala também que eles invadiram por conta da lutas das facções, ele é também um ‘deslocamento de responsabilidade’ também e ‘atribuição de culpa’ quando ele fala que eles invadiram porque um policial levou tiro na cabeça, teve uma hora que ele fala também que a ação da Polícia está sempre de acordo com o comportamento dos traficantes, sendo proporcional assim a reação que eles fazem. Lude, eu acho que isso, anotei um negócio que ele falou: pergunta pra

comunidade se eles não estão satisfeitos, isso aqui eu botei aonde, gente? Se eles não ficaram satisfeitos com a operação."

"Eu identifiquei, mas eu não fiz o exercício de classificar de acordo, não foi meu interesse. De um modo geral, a fala do Secretário é hiperbólica, cheia de números, cheia de generalizações, cheia de falar em nome de alguém; da sociedade, de '99% da população', e no final das contas não perguntou pra comunidade o que a gente vai vendo é isso. Se esquece que não se tem território uniforme, eles ficam falando em território, mas é interessante que essas localidades todas tem suas particularidades geográficas, e aí ,portanto, populacionais, de interação entre as pessoas, até de funcionamento social, financeiro e econômico, tem uma série de detalhes. Em São Paulo, por exemplo, eu lembro que tinha um banco popular, uma comunidade no capão redondo, esses detalhes todos. Parece uma fala que generaliza tudo, mas não se pergunta pra quem é de fato afetado cada localidade, pra se saber que tipo de ocorrência se deu ali e qual que é a visão das pessoas. Aí eu fiz um negócio, fui tomando nota de uma série de detalhes que fui vendo, ela tá desorganizada, vou tentar organizar, pode ser que eu esqueça alguma coisa: a primeira coisa que me chamou atenção foi a tal da reação como resposta, que ele coloca a vítima é que ofende, e no final das contas a gente até vai ver, mais adiante, vou falar nisso, vou escrever aqui, como assim, investigação posterior? Você matou vinte e sete pessoas, sem saber, me recordo disso, sem saber se todos eram, de fato, criminosos. Vou até aproveitar e falar disso, eu acho que é o mais importante: criminoso não tem direito a vida? Não deve ter suas garantias constitucionais preservadas? O princípio da presunção de inocência se aplica apenas a nós, que moramos em não-comunidade, mas no *meu estado*, em bairros que não são, talvez dominados pelo tráfico? E aí eu lembrei de uma hora, quando ele fala que os traficantes, é que o traficante pode ser morto, essa questão. Ele justifica tudo que ele tá falando ali, a justificativa dele pra mim tá na possibilidade clara, ou num merecimento de quem é traficante, quem é criminoso pode ser morto. E eu lembrei de uma obra, que acabei de ler, achei fantástico, estudei sempre em uma outra ótica, acabei me deparando com uma obra recente, que é da Judith Butler, sobre a não-violência, e ela argumenta sobre as vidas não 'enlutáveis', então traficante não tem direito a luto, porque sua vida não tem importância. Então isso fica muito claro que não é só traficante, é a comunidade. <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> E é interessante que teve uma hora, a milícia fala uma coisa, o traficante fala outra, a Polícia também fala... Um joga a responsabilidade no outro, a transfere moralmente, o comportamento ético, que deveria ter, ao outro. Não se pensa, na verdade, numa postura que, na verdade, deveria ser igual a todos, deveria ser universal. E o que fica claro pra mim é que essas vidas dessas pessoas nessas comunidades, elas são vidas que não importam, são vidas 'enlutáveis', elas são banalizadas, elas podem ser ignoradas. E isso dialoga estreitamente com a necropolítica, isso pra mim é muito claro, a fala dele aqui é necropolítica: existe uma parcela da população, parcela pobre e negra, que merece morrer e se morrer é absolutamente irrelevante. Isso afeta diretamente o que seria igualdade no seu sentido mais material, as pessoas não são iguais, portanto, porque existe aqui um grupo, muito claramente, que pode ser morto. A eles não são transferidas as garantias constitucionais. E aí ele entra, e é muito claro, a hora que ele fala dos direitos humanos. Isso tá parecendo 'Cidade Alerta', de que direitos humanos para os presos, que absurdo, não tem direitos humanos. Tanto que ele (*Secretário*) chega a falar que os direitos humanos só chegam depois, deveriam chegar antes. A situação não é essa, tem que chegar depois e antes. Tem que chegar pro

policial também, mas o policial tem que entender que ele é a face da opressão, e que a atividade dele, na verdade, está condicionada nos termos da lei. O que me parece aqui é que no momento em que se abre essa possibilidade muito clara de que essas vidas não importam, fica muito claro na fala do Secretário que daí por diante, nem direitos humanos essas pessoas tem. Então, o traficante é que impõe o fim do conflito. Como assim eu tenho que me submeter à ordem policial, mas será que eu sou traficante? A comunidade tem que se submeter à força policial? É de submissão que a gente tá falando, né? Eu não tô dizendo que a reação ali do traficante em si é justa. Não é nada disso, mas achar que a saída é essa que o traficante é quem impõe o fim a esse tipo de ação é uma coisa que tem que ser observada porque isso mostra como o estado policial é violento. Uma coisa que fica clara, uma hora que ele fala assim, que as vítimas não negociaram nada, as pessoas não negociaram com a gente. Ele fala que ninguém negociou. Morreu, mas ali, não vi ninguém pedindo para não matar, né? Deve ter sido essa história. Uma das coisas também que eu levantei, é o tal da ‘a investigação é posterior’, já é um absurdo, e na verdade fica muito claro que é tudo enviesado, tendencioso. Até quando ele fala, né da descaracterização: é um absurdo aquilo, arrastar o corpo é descaracterizar a cena de crime. Não pode fazer isso. Então, além da ação dele ser ilegal, é lógico que do ponto de vista ético, ele tá ali, justamente tentando criar algo que descaracteriza possível responsabilidade dele. Uma outra coisa que eu percebi é o tal do depende do controle externo do Ministério Público. Eu não entendi isso, o Ministério Público tem que controlar, mas espera aí, você não é capaz de refletir pelas suas próprias ações? A Polícia é um aparato violento. O Ministério Público seria a expressão de dizer: vamos ser um pouco mais equilibrados? Por que a Polícia não se propõe a isso? A operação Jacarezinho é isso, né? Eu só sei fazer isso. Eu só sei dar tiro, aí é interessante porque parece que degradingou tudo e sabe lá Deus o que aconteceu ali de fato, se for quem matou o policial de fato foi traficante. E aí eu não sei eu não tô te levantando suspeito, e diante até do sigilo da conversa, acho que posso até levantar isso, diante de tudo que acontece nesse país é uma coisa a se pensar, porque precisava desse fator: que um policial tomou tiro na cabeça, agora a gente vai pagar esse policial que morreu com 27 mortos por parte da comunidade. Você vê que ele justifica a truculência dele justamente na morte do policial. Logo no início do conflito, agora vamos acabar com quem tiver a frente. Eu trabalho *no meu órgão*. (...) Para mim, isso é muito claro, como as coisas vêm ocorrendo. Mas uma das outras coisas que vi, ele fala de reação, e não se pensa sobre a medida dessa reação e ele não pensa no momento em que ele tá agindo me parece que é só um morticínio, a verdade é isso. A gente entra para lá e sai matando e se atirar para cá e mata e morre e pouco importa se é inocente ou não, né? E sobre a decisão do supremo, você vê que na verdade é excepcionalidade, se apoia numa suposta excepcionalidade baseada nisso. Eles ficaram meses tentando pensar: o que era excepcional? Isso é excepcional entrar na comunidade e matar. Só não consigo entender porque que, inclusive a Polícia, não consegue agir antecipadamente, até como garantidora desses direitos humanos, de todos, inclusive pra que seja uma Polícia no mínimo diferente. Eu não eu não sei nem se eu tô falando de Desengajamento Moral ou não, então eu acabei escrevendo o que eu achei."

- Grupo 26, Controle, com duas mulheres:

"Eu dei graças a Deus de ter trabalhado como *meu cargo* em *meu órgão*. Não quer dizer que não haja seus problemas, mas eu acho que o nível das confusões é outro. Eu entendo que (*tem que*) lidar com tráfico, com a questão de drogas, mas para mim isso é só consequência de outras coisas graves que tem no Brasil. Então eu não sei o que seria de mim num lugar desse. Diria que eles são mais pressionados pelas chefias, porque são grupos hierarquizados, então eu acho que eles não tem nem o direito de em uma entrevista dessa para falar que errou, falar que não tem projeto para segurança pública, que a questão é apagar os incêndios. Enfim, eu diria que ele tem muito pouco espaço para ser autêntico, imagino que muitas pessoas nesses cargos tem problemas de saúde mental grande, que leva ao alcoolismo, que leva às drogas, leva a violência em casa, e até violência contra bandido. Acho que isso é reflexo da formação deles tão violenta, tão hierarquizada e tão desumanizada, infelizmente."

"Acho que esse combate ao tráfico na verdade é um combate àquelas pessoas, aquele estilo de vida, a pobreza, àqueles corpos, acho que é um combate a essas pessoas e dizer que essas pessoas não são boas, não são legais e que elas são criminosas e pronto, apagar a história delas, tudo que aconteceu na vida delas até chegarem ali, acho que é mais que isso. É uma desculpa pra abater essas pessoas, pra acabar com elas."

- Grupo 27, Controle, com um homem:

"Primeira coisa que eu vejo é a postura bruta do Secretário, porque eu coloco pensando no nosso *órgão* aqui, né? Se ele tivesse uma postura dessa com a mídia, eles não durariam uma semana no cargo. Eu não sei se é só a questão da localização, do tipo de situação que tem no Rio de Janeiro, mas *no meu estado*, se um Secretário age assim, a opinião pública cai em cima dele porque ele combateu a entrevista. A primeira relação que eu vejo clara é a de como é avaliado, não se avalia o indivíduo em momento algum, se avalia a operação. Se avaliou a questão da política pública aplicada, aí que até se questionou a questão da ordem do STF, mas não se pensou no indivíduo porque só se falou do policial mesmo, quando falou que foi assassinado. Não se está avaliando a conduta das pessoas, aparentemente, um lado aponta a culpa pro tráfico o outro tenta puxar pra Polícia uma culpa específica pra eles."

- Grupo 28, Controle, com uma mulher:

"O que você quer que eu faça, porque somos seres humanos e temos visões diferentes, que é normal. Anormal é quando todo mundo pensa igual, aí você tem que <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> quando pensam diferente, através dessas sugestões, ideias, visões, se aprimora para que a gente possa não conduzir 100% que é impossível, mas, pelo menos, melhorar. O que você quer que eu fale aqui? Encontrar <PALAVRA NÃO IDENTIFICADA> o que você gostaria que eu falasse, eu sou muito crítica, então eu não sei se vai servir muito pra você. Primeira coisa que eu vi, repórter homem. Ele não permite ao Secretário concluir a fala dele, ele faz perguntas e não deixa o Secretário terminar a resposta. Ele está sempre colocando palavras na boca do Secretário, querendo induzir o Secretário, mas o Secretário se saiu muito bem, por que, como ele diz, o que me chamou muito atenção, no momento, quando ele fala das crianças. Enquanto *meu cargo*, isso me choca bastante, porque não é o espaço de

uma criança crescer, aliás, nem nascer. Mas, infelizmente, nosso país, o Estado é o maior violador de direitos, na minha visão. Posso estar enganada se alguém assim me mostrar. É uma luta muito grande, o estado contra essas milícias que cada vez mais elas estão com poder bem maior e é uma coragem muito grande da Polícia quando ela sai de casa. Um policial é um ser humano, é um pai, ele é um filho, irmão. Quando ele sai de casa para proteger a família, a sociedade, então, ele está correndo risco e é uma coragem muito grande dele entrar numa operação dessas, e há várias distorções."

- Grupo 29, Controle, com um homem:

"Analisando a situação específica da entrada do grupo especializado da Polícia Civil na comunidade do Jacarezinho, eu consigo entender sobre esse aspecto que o Secretário disse. A Polícia tem um trabalho muito específico e quando o policial foi alvejado e já estavam se dirigindo para essa comunidade para poder prender alguns traficantes que estavam ostentando imagens na internet de poder de fogo, isso já configura crime. Então eles iam até essa comunidade para fazer essa operação. Quando o policial foi alvejado, eles entraram na comunidade e começou um embate com os traficantes. O que eu acho assim que é algo extraordinário mesmo, realizar essa atividade de combate ao tráfico, principalmente no Rio de Janeiro, que é um tráfico ostensivo, os traficantes não tem medo de mostrar as armas, é como um cenário de guerra. Apesar de ser um cenário de guerra urbana, o policial tem que agir dentro da lei, é óbvio que ele tem que agir. Tudo que configura excesso tem que ser apurado e os policiais, eles sabem disso. É claro que a conduta é individual, agora, o cenário de um combate eu também acredito que influencia em reações, talvez, no excesso, o que vai ser apurado, o excesso? Então acho que é por aí, se houve abuso, se houve excesso. Mas nunca alguém pode falar assim que agiu fora da lei ou que qualquer ação desmedida tem que ser justificada, só pode ser justificado dentro da legalidade e é isso que eu acredito."

- Grupo 30, Experimental, com uma mulher e dois homens:

"Eu não tenho uma capacidade de armazenamento e de recuperação muito rápida, como são os computadores da atualidade. Talvez, para uma melhor dinâmica, a gente pudesse questionar cada pergunta dessa, uma vez que somos só três (*participantes*) e a senhora. A gente acaba se perdendo, são muitas informações, são muitas perguntas e respostas e que a gente acaba esquecendo, na verdade. Eu estou falando de mim, não posso falar pelos demais. Ainda que se alongue um pouquinho mais, eu não sei se a senhora está sendo onerada por isso aí, mas de repente uma questão por vez pra gente debater, pra gente expor o que a gente pensa. Só essa é uma posição que eu sinto necessidade. Eu me perdi já. Quando eu comecei a levantar o dedo aqui pra senhora, é porque eu já não estava mais conseguindo armazenar. Entendendo eu entendi tudo direitinho, mas eu não consigo mais me lembrar, não nesse momento. Posso até futuramente me lembrar, mas não nesse momento. Eu gostaria de começar pelo princípio. Eu não sei qual é a disposição dos colegas para essa proposição.

"É como o *colega* falou, pra mim está tranquilo a gente debater por assunto, porque são muitas informações. Uma fala só, como eu estou com meu caderninho aqui, mania de virginiana, professora, eu anoto tudo! Eu sou virginiana, eu anoto tudo, eu observo demais. Praticamente quase todos (*MDM*) tem aí nessa fala. Eu ouvi a Comparação Vantajosa, eu ouvi

a Falas representativas, Atribuição de Culpa, eu vi tudo. Mas quando a gente fala em detalhes, em tópicos, fica melhor o raciocínio. A gente consegue identificar mais tranquilo. Então como o *colega* falou: se a gente seguir falando por tópico, vamos supor: a primeira pergunta ali, ele já atribuiu a culpa né, a reação, ele só agiu assim porque o traficante agiu assim. é um fato interessante. Pra mim está super tranquilo a gente abordar o horário (*deste reunião*). Eu não sei o da doutora, da professora, mas o meu está tranquilo."

"Pra sexta-feira, das 20 às 21 da noite é difícil porque eu trabalho numa unidade, atendendo os meninos que vêm da rua, basicamente, daquele jeito, inconformado com o fato de ter sido preso, essa questão da pandemia, estou com um filho em casa, fazendo aula online, estou com uma bebezinha de 11 meses que está dando um baile na minha esposa agora. Eu daqui estou só ouvindo o choro. Está difícil para assimilar, eu não consigo não, está me dando um desespero aqui. Eu suprir as expectativas, acho que vou ficar meio aquém do esperado. Isso é algo meu mesmo, de ficar frustrado por não dar conta. Mas sexta-feira à noite, nesse horário, eu não consigo assimilar muito mais coisa não."

- Grupo 31, Experimental, com uma mulher:

"Lude, está cheio (*de MDM*), é tão complexo, né? Alguns momentos, eu identifiquei em vários momentos o que a gente conversou de nomear, classificar as falas, tem algumas coisas assim, eu me coloco até em concordância com a fala dele. É uma coisa muito complexa isso. A comparação vantajosa dele, na parte do carro ali, do acidente de carro. Tem uma distorção da realidade, foi legal, tudo ocorreu dentro da legalidade, né. É muito fácil (*achar os MDM*). A primeira frase que ela começa, quando ele começa o discurso dele, ele fala que a ação da Polícia depende da ação do criminoso.

Outra parte ele coloca que a culpa é do traficante que determinou todo esse desfecho da situação. E a perícia não aconteceu ainda, não finalizou o caso, a investigação tá rolando mas ele já tem a conclusão dele."

- Grupo 32, Experimental, com um homem:

"O que o Secretário mais fez, o tempo inteiro, foi eufemismo a dar com o pau, a palavrinha de uso militar, 'neutralizados'. A segurança pública no Brasil é tratada como guerra. Afinal de contas, a Polícia Militar, olha o termo dela. Ela é uma Polícia ostensiva, mas é chamada de Polícia Militar. Ela é auxiliar do Exército. Não tem como dar certo esse esquema, a fala dele é muito representativa disso. Culpabilização também tem. Tem desumanização quando ele fala que são bandidos, são ladrões. De nome eu não vou lembrar todos MDM, todas desculpas, mas o tempo todo ele vai usando um pouco delas, o tempo inteiro, o que vai saltando à vista foi essa culpabilização e o eufemismo que ele usa. São as mais gritantes."

- Grupo 33, Controle, com três mulheres:

"Depende da perspectiva que você quer que eu veja. Posso ver de vários lugares. Essa pessoa (*Secretário*) enquanto servidor público, ele está vindo na defesa da ação dele, eu tenho que considerar que ele não é um servidor civil, ele é um servidor militar e isso tem diferença nas decisões das ações das pessoas porque querendo ou não tem uma formação diferente, até

mais voltada para não reflexão e não dizer 'eu não vou fazer'. Eu falo isso porque eu, como servidora civil, tem situações que eu posso falar, 'não, isso eu não vou fazer'. Mas ali naquele lugar que ele está, na formação acadêmica por ele ser policial militar fica mais difícil ele dizer não. Até a própria formação não permite. Ele tem essa questão de lidar com a vida, então está simplesmente numa ação. Ele está querendo explicar e justificar qual foi a ação, o porquê de certas decisões tomadas durante aquela operação. E se é certo ou errado. Tem algumas coisas que ele tenta defender que são meio complicadas. Quando ele fala, por exemplo, da perícia no corpo. A do acidente de carro, eu concordo, mas uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa. Uma pessoa assassinada que deixou um corpo, você precisa do corpo pra saber pra saber como é que foi a perfuração e o tiro para ter mais ciência se foi execução ou não."

"Essa situação é um pouco complicada. Eu já não tenho a mesma maneira dessa colega fazer a avaliação, porque eu não conheço bem isso aí. Eu ouço noticiário, eu nem vou fazer muitos comentários não, vou fazer delas as minhas palavras quanto ao funcionário, ao servidor, aqueles que estão ali fazendo o serviço. Eles têm que se defender e defender a comunidade. Eles não podem dizer não porque eles vão sofrer consequência. É como em qualquer órgão público. Você pode ali dizer não, mas é possível que você tenha consequência por isso não. O negócio é amplo pra gente poder estar falando."

"A colega falou que o Secretário é da carreira militar, mas eu não sei, porque às vezes ele é um cargo comissionado de fora que recebeu esse cargo, essa função de Secretário, nem da instituição às vezes ele é. Ele é de dentro da instituição, né. Eu não sabia que tinha policial militar participando também da operação. Eu também não entendo muito como é a relação do militarismo dentro da Polícia Civil. Mas eu estou vivendo uma fase agora em que no meu órgão, na minha autarquia o nosso diretor geral não é de dentro. Ele não é um servidor. Foi um político que foi nomeado. Ele não entende. Esse Secretário (*do RJ*), teve muitos termos técnicos que ele usou, a gente vê que ele é uma pessoa de dentro. Que ele está defendendo a instituição, mas ao mesmo tempo ele entende muito daquilo. Estou passando por uma situação contrária. A gente sofre muito, como a colega falou, a imprensa divulga aquilo que dá íbope. E o que dá íbope são sempre as piores coisas. Hoje a imprensa divulgou duas situações: uma delas, que a viatura oficial foi atingida. Eles fizeram uma abordagem, o condutor estava alcoolizado e pegou um pedaço de ferro, bateu na viatura, destruiu a viatura inteira. A outra ocorrência que aconteceu foi aqui na região, pela manhã um agente de trânsito embriagado atropelou duas pessoas. Hoje o meu órgão ficou em alvoroço. Todo mundo ficou muito preocupado, como vai ser. A maneira como as coisas foram repercutidas dentro da imprensa, na televisão, eles colocaram como se o (*meu órgão*) fosse vilão em tudo. Eles minimizaram a reportagem, a parte da viatura que foi quebrada, foi uma reportagem muito pequena. Tentaram juntar as duas ocorrências numa só para minimizar o fato de que o agente de trânsito foi... Teve um que atropelou, mas teve um que foi agredido. Ao mesmo tempo, por incrível que pareça, no mesmo bairro."

- Grupo 34, Controle, com uma mulher:

"Se fosse no meu dia normal, que eu estivesse vendo televisão, eu não ia assistir. Eu tenho tentado me alienar um pouco em relação às coisas que têm acontecido porque está

difícil. Eu vou contextualizar uma situação, que não sei se vai ter validade ou não. Eu sou de *uma região*, nasci lá, e essa questão da ética do serviço público sempre foi muito questionável em relação às comunidades mais pobres. Eu sei que a *minha região*, por mais que seja um lugar bem ruim *daqui*, não é como uma comunidade no RJ. Eu imagino que não seja, porque o tráfico de drogas e as armas, é bem mais pesado nas comunidades lá. Mas aqui também não é tão mamão com açúcar. Eu lembro que, até a minha adolescência, até antes de entrar no serviço público, eu tinha um preconceito enorme com policiais porque é isso que a gente aprende na periferia. Porque o policial entra e maltrata, e julga. Na entrevista, (*o Secretário*) sempre fala o tempo todo: vamos ver as investigações, não vamos julgar antes do prazo, mas isso acontece o tempo todo dentro da comunidade. Isso acontece quando você está chegando do trabalho, quando você volta da escola à noite, quando é uma pessoa, se for com a pele mais escura é um tratamento, se for com a pele mais clara é outro tratamento. Os serviços públicos de um modo geral. Por exemplo, a rua da minha mãe fica bem próxima a um posto de saúde. Nós sempre fomos muito maltratados lá. E olha que a gente não é muito doente, a gente não precisa muito. Mas pra você conseguir marcar uma consulta, você tem que dormir na fila, e quando você chega, as pessoas não te dão informação correta porque não tem dignidade no tratamento. Eu não posso dizer que todo mundo é assim, que todo mundo maltrata, mas isso acontece. Essa questão da falta de ética, porque você maltratar uma comunidade que por si só já é maltratada pela falta de recursos financeiros e de aparelhos públicos é muito cruel."

- Grupo 35, Experimental, com uma mulher:

"Teve três partes que achei mais fortes: 1) 'esses 27 traficantes que foram neutralizados...eu garanto que o Rio está muito mais seguro sem esses 29 neutralizados' me parece dizer que os fins justificam os meios. Eu demorei a entender 'neutralizados'. Será que ele só imobilizou. É eufemismo, né? 2) 'Quem determina o desfecho da operação é o traficante'. Atribuição da culpa? 3) '...não é excepcional um tiro na cabeça?' justificando o que ele fez."

- Grupo 36, Controle, com uma mulher e um homem:

"É um tema extremamente delicado, a questão da segurança pública. Eu conheço um pouco esse lado da moeda, o lado dos policiais. É uma população que vive muito no limite. A diferença entre o militar e o civil é que o militar depois que tira a farda volta a ser mortal. O civil, como não usa farda... (*O militar*) se torna 24h policial. O primeiro obstáculo que tive foi quebrar essa resistência: eu atendia a esposa do policial, os filhos, cachorro, papagaio, periquito. Só não vinha o policial."

"O Secretário começa dizendo que o comportamento dos colegas foi uma reação. E os repórteres já começam com perguntas muito provocadoras, acusadoras. Como vocês colocaram, são seres humanos. Tem a vida deles. Eu compreendo perfeitamente a fala do Secretário, o cuidado dele em preservar os colegas. É muito 'fácil' atirar num bandido. Há todo um processo até a pessoa se tornar um bandido. Muita coisa deveria ter acontecido antes. Aí é 'fácil' acusar a Polícia e vitimizar o bandido."

- Grupo 37, Controle, com um homem:

"Eu acho complexo falar sobre uma ação policial dentro de uma comunidade, tanto no aspecto de prestar informação, quanto no aspecto do exercício da função do policial que vai entrar em uma comunidade dessa. Eu percebo claramente que o Secretário está ali para defender uma ação do Estado, enquanto o jornalista não está ali para informar a situação, mas para formar uma opinião. Isso acontece muito hoje. As pessoas não querem saber a notícia, a verdade. Elas querem que sua opinião esteja certa. O julgamento vem muito rápido e as pessoas se apoderam de dizer 'eu estou correto', mas não conhecem todo o contexto da situação."

- Grupo 38, Experimental, com uma mulher e um homem:

"Sim, consegui (*compreender o delineamento*). A gente entra no serviço público com uma visão, e a gente vai até afrouxando alguns conceitos morais porque a pressão fica muito maior, apesar de eu sempre ser uma pessoa muito verdadeira. Eu não estou nem aí se vou fazer amizade ou não. O que é correto é correto e pronto, mas nós vamos ficando mais neutros quando a gente vê que todo mundo está fazendo errado. Não adianta só você fazer certo, cobrar. Eu vejo essa questão do desengajamento moral no meu órgão. Inclusive as pessoas debocharem de como a outra fala, se comporta e que a gente vai neutralizando, nem considera mais. Vai aceitando. Já fui orientada a dançar conforme a música."

"Bacana. Ali na questão do Secretário é complexa, é uma área que envolve um corporativismo muito grande. O que cai nessa questão da nossa discussão é que o meio influencia muito, a pressão do ambiente. Quando eu entrei no serviço público também, apesar de não ter sido algo grave, foi algo como 'você não precisa trabalhar tanto, agora você é servidor'. Eu venho da iniciativa privada onde te exigem produzir. É algo que até hoje me incomoda muito. Claro que é muito difícil mudar todo o serviço público, mas teria de ser implantada uma forma de avaliação com produção porque é ridículo."

- Grupo 39, Experimental, com um homem:

"Eu percebi a atribuição de culpa às vítimas e não da operação da Polícia. O Secretário repetiu isso uma ou duas vezes. Quando o repórter pergunta quantos corpos foram arrastados pela ação *dos policiais* tem a questão da desumanização Também aquelas expressões que indicam totalidade: ele usa absoluto ou totalmente. Teve uma parte em que ele falou até das crianças, fazendo uma comparação, dizendo o que a sociedade quer. Teve muitas justificativas, muitas desculpas. Ele não chamou a responsabilidade para ele, sempre ficou jogando a responsabilidade."

"O *Secretário* usa muito a linguagem, como ele trabalhou um tempo na invasão do Alemão em 2011 e um bom tempo *na área de compliance*, ele usa um linguajar muito técnico e inacessível para as pessoas, principalmente para os jornalistas, e no fundo é uma distorção. Os policiais foram denunciados por que? Isso tem várias normas violadas aí. Isso é crime, em tese caracteriza fraude processual, um crime grave. E para agentes do Estado alegarem depois que foi legítima defesa, estrito cumprimento do dever legal, exercício regular do direito, não convence. Vai distorcendo tudo. 'Ah! Tem esse negócio do STF que proíbe...' Eles descumpriram deliberadamente."



Universidade de Brasília

Encontro com servidores públicos: Identificando Mecanismos de Desengajamento Moral

Reunião virtual

Pesquisadora de doutorado: Lude Marieta Neves
Orientador: Fabio Iglesias
Contato: pesquisacomservidorespublicos@gmail.com



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



Problema de pesquisa

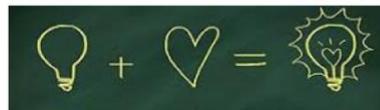
Comportamento antiético de servidores públicos



Influência

Termo de consentimento livre e esclarecido

- Autorização para gravar a sessão on-line
- Leitura integral do TCLE
- Interessam apenas os áudios do nosso encontro
- Vamos falar de prevenção!
- O que acontece em Vegas fica em Vegas ☺
- Dúvidas?



Objetivo Geral



Ao final deste encontro, você será capaz de:

Identificar **mecanismos de desengajamento moral (MDM)** como técnica preventiva de comportamento antiético.



Teoria de Aprendizagem Social

- Capacidades auto-reativas que podem ser ativadas ou desativadas na repressão de nossas condutas
- Mecanismos ativados situacionalmente conforme nossos próprios padrões morais

"A **antecipação** das consequências negativas de nossos atos, e portanto a repressão do próprio agir, é sempre melhor **ativada** quando identificamos uma clara relação **causal** entre a conduta repreensível e seus efeitos nocivos."



Iglesias (2008)

Mecanismos de desengajamento moral



Adaptado de Bandura (1986)

Justificação moral

- Reconstrução cognitiva: conduta anti-social a serviço de propostas morais ou sociais valorizadas
- Suposta lógica pragmática no cometimento da transgressão
- Desconhecimento das regras e normas sociais



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Justificação Moral (n = 86)

"A pessoa assumia as funções esperando a nomeação e a nomeação acabava não saindo. A pessoa assumia as funções a bem do serviço público, senão a Unidade não teria como girar."



Linguagem eufemística

- Mascaramento de atividades repreensivas pelo fraseamento
- Diminuir a gravidade da ação
- Conferir um *status* mais respeitável



Influência ↗

Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Linguagem Eufemística (n = 14)

"O depoente respondeu, perguntando se a pessoa estava doida, como forma de expressão, sem se exaltar, não ofensivo."

Influência ↗



Comparação vantajosa

- Condutas prejudiciais que parecem ter consequências menores quando comparadas com atividades mais repreensíveis
- Mais contraste, maior efeito benevolente
- Sempre haverá situações piores

Influência



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Comparação vantajosa (n = 0)

"Não há mal em insultar um colega de classe porque bater nele seria pior."

"Avançar um sinal não é tão sério comparado com pessoas que nunca respeitam as leis do trânsito."

Influência



Exemplos retirados de Iglesias (2008)

Difusão da responsabilidade

- Outras pessoas agindo na mesma intenção
- Quando todo mundo é responsável, ninguém se sente pessoalmente responsável
- Fenômeno típico da psicologia social

Influência ↗



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Difusão da responsabilidade (n = 58)

"Sempre viu diversos colegas tirarem banco de horas e nunca questionou (...) sobre a concessão de banco de horas. Em todas as unidades que a depoente trabalhou sempre teve banco de horas. A depoente sempre soube que as pessoas assinavam as folhas e usufruíam banco de horas."

Influência ↗



Deslocamento da responsabilidade

- Ações emergindo de pressões sociais ou imposição
- Crimes cometidos em nome de autoridades legítimas
- Autocensura enfraquecida



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Deslocamento da responsabilidade (n = 55)

"O baixo efetivo força os servidores a permanecerem além do horário até um número suficiente de servidores para garantir a integridade física das pessoas."



Distorção das Consequências

- Pessoas acreditam fazer o mal pelo bem
- Os fins justificam os meios
- Evidencia os supostos efeitos benéficos enquanto mascara os efeitos nocivos

Influência ↗



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Distorção das Consequências (n = 3)

"A depoente expunha o que passava junto aos servidores, não para expor, mas sim como uma maneira de mediação."

Influência ↗



Desumanização

- Retirada de qualidades humanas
- Atribuição de qualidades bestiais
- Impede a identificação com a vítima
- Transgressão vista como genuína quando em desfavor de não semelhantes

Influência ↗



Iglesias (2008)

Falas representativas de servidores

Desumanização (n = 0)

"Alguém que é desagradável não merece ser tratado como um ser humano."

"Alguns motoristas merecem ser tratados como animais."

Influência ↗



Exemplos retirados de Iglesias (2008)

Atribuição da Culpa

- Pessoas se vendo como vítimas
- Pressionadas a agir de forma prejudicial
- Culpabilização da vítima
- Vítima merece seu prejuízo
- Retirada de peso da decisão pessoal com ênfase nas circunstâncias



Iglesias (2008)



Falas representativas de servidores

Atribuição da Culpa (n = 44)

"A motivação para o documento de denúncia não era de irregularidades das atribuições da depoente, mas com o intuito de prejudicar o trabalho e a permanência da depoente na Unidade. A depoente acredita que os servidores ficavam incomodados com a posição da depoente de não se subordinar aos servidores, mas somente à chefia."



Exercício Prático

<https://globoplay.globo.com/v/9506113/?s=0s>



Influência



Encontro com servidores públicos:

Identificando Mecanismos de Desengajamento

Moral

Obrigada ☺

Pesquisadora de doutorado: Lude Marieta Neves

Orientador: Fabio Iglesias

Contato: pesquisacomservidorespublicos@gmail.com



PSTO

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

Influência