
The Incorporation of Organizational Integrity Culture in Outsourced Service Provision

A Incorporação da Cultura de Integridade Organizacional na Prestação de Serviços Terceirizados

Received: 18-05-2024 | Accepted: 21-06-2024 | Published: 24-06-2024

João Jorge Massaneiro da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3409-6411>
Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Brasil
E-mail: joao.jorge@univille.br

Marcelo Leandro de Borba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1940-5994>
Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Brasil
E-mail: marcelo.leandro@univille.br

Kristian Madeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0929-9403>
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Brasil
E-mail: kristian@unesc.net

Érica da Silva Sipriano

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1301-225X>
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Brasil
E-mail: erica@uniplaclages.edu.br

ABSTRACT

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

Keywords: Culture of Integrity; Compliance; Knowledge Management; Outsourcing.

RESUMO

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

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

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um fator crucial que influencia diretamente o desempenho, a ética e a sustentabilidade das empresas. Dentro deste contexto, a incorporação de uma cultura de integridade organizacional torna-se ainda mais relevante, especialmente em empresas de prestação de serviços terceirizados. Contudo, essas empresas enfrentam desafios pois seus empregados frequentemente atuam fisicamente distantes das sedes das empregadoras, estando imersos nas estruturas corporativas de seus clientes.

A implementação de Programas de Integridade tem sido mandatória para empresas que desejam contratar com a administração pública de determinadas regiões do Brasil e os requisitos para comprovação são baseadas no Decreto nº 11.129/22 (BRASIL, 2022), que passa a exigir que as empresas estabeleçam mecanismos internos para promover a ética e prevenir irregularidades, assim como quanto a disseminação da cultura de integridade.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional desempenham um papel fundamental na disseminação e incorporação da cultura de integridade. O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e o modelo dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999) fornecem *frameworks* teóricos que ajudam a entender como o conhecimento tácito e explícito podem ser transferidos, convertidos e assimilados pelos indivíduos dentro das organizações. Esses modelos destacam a importância da socialização, explicitação, combinação e incorporação do conhecimento para criar uma cultura organizacional.

No entanto, a aplicação prática desses conceitos enfrenta desafios significativos em empresas de terceirização. A distância física dos empregados em relação à sede da empresa e a limitada socialização entre eles podem enfraquecer a incorporação dos valores organizacionais. Além disso, a diversidade de ambientes de trabalho e a rotatividade dos empregados aumentam a complexidade desse processo.

Este estudo contribui de maneira original para a literatura existente ao explorar os desafios específicos enfrentados por empresas de terceirização no Brasil. A análise focada na disseminação da cultura de integridade entre empregados que operam distantes das estruturas físicas das empregadoras, bem como a utilização de modelos teóricos como o SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e os 4I's de Crossan, Lane e White (1999), oferece *insights* valiosos que podem ser aplicados em contextos similares em outras regiões e setores.

Este estudo tem como objetivo analisar os desafios e as melhores práticas para a incorporação da cultura de integridade organizacional em empresas de prestação de serviços terceirizados. Por intermédio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando questionários e análise de dados, a pesquisa busca explorar a percepção dos empregados sobre a cultura de integridade e identificar estratégias eficazes para sua disseminação. Os resultados desta pesquisa contribuirão para a compreensão dos mecanismos que promovem a ética organizacional e fornecerão insights valiosos para a implementação de Programas de Integridade em diferentes contextos empresariais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo aborda a cultura organizacional, a gestão do conhecimento e os modelos teóricos que auxiliam na compreensão e implementação de uma cultura de integridade organizacional. Este referencial se baseia em conceitos e teorias estabelecidas por Schein e Schein (2022), Nonaka e Takeuchi (2008) e Crossan, Lane e White (1999).

Cultura Organizacional

Schein e Schein (2022) definem a cultura organizacional como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas. Para entender a cultura de um grupo, Schein e Schein (2022) propõem a análise de três níveis: os artefatos, as crenças ou valores expostos e as premissas básicas. Os artefatos são as manifestações visíveis da cultura, como rituais, símbolos e comportamentos. As crenças ou valores expostos são as justificativas e normas que guiam o comportamento dos membros do grupo. E as premissas básicas são as crenças inconscientes que determinam a forma como os membros percebem, pensam e sentem.

Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é fundamental para a disseminação e a incorporação de uma cultura de integridade. Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram o modelo SECI, que descreve quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, explicitação, combinação e incorporação. A socialização envolve o compartilhamento de conhecimento tácito por intermédio de experiências diretas entre os membros. A explicitação é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. A combinação refere-se à sistematização do conhecimento explícito em um sistema de

conhecimento. E a incorporação é a conversão do conhecimento explícito do grupo em conhecimento tácito individual.

Além do modelo SECI, o modelo dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999) é outro *framework* relevante para a análise da aprendizagem organizacional. Este modelo sugere que o aprendizado organizacional ocorre em quatro níveis: intuição, interpretação, integração e institucionalização. A intuição é o processo inicial em que o indivíduo internaliza e interpreta informações. A interpretação envolve a comunicação dessas intuições por intermédio do diálogo e da reflexão coletiva. A integração é o desenvolvimento de um entendimento compartilhado e ações conjuntas entre os membros do grupo. E a institucionalização é a incorporação desses aprendizados em sistemas e estruturas organizacionais, tornando-os parte da cultura organizacional.

Cultura de Integridade e Programas de Compliance

A cultura de integridade é um componente essencial para o fortalecimento das organizações e a mitigação de riscos corporativos. No Brasil, a implementação de Programas de Integridade e Compliance é obrigatória para empresas que desejam contratar com determinadas administrações públicas do país, tendo como base a estrutura apresentada no Decreto nº 11.129/22 (BRASIL, 2022). Esses programas incluem mecanismos de auditoria, incentivos à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta.

A mera publicação de códigos de conduta e políticas internas não é suficiente para promover uma cultura de integridade. É necessário que a liderança esteja alinhada com esses artefatos e que as decisões e comportamentos dos líderes reforcem os valores expostos, conforme aponta Kaptein e Avelino (2005). Segundo Wei et al (2019), a eficácia da cultura de integridade depende da percepção de integridade dos líderes pelos colaboradores, o que pode impactar a performance organizacional.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo combina abordagens qualitativas e quantitativas para analisar a incorporação da cultura de integridade organizacional em empresas de prestação de serviços terceirizados. A pesquisa foi desenhada para identificar e compreender os desafios e as melhores práticas para disseminar e incorporar valores

éticos entre os empregados que frequentemente trabalham fora das dependências físicas da empresa.

A abordagem qualitativa permitirá a coleta e análise de dados descritivos para compreender melhor os comportamentos, percepções e desafios enfrentados pelos empregados em relação à cultura de integridade. Já a abordagem quantitativa propiciará dados numéricos para medir variáveis específicas, permitindo a análise estatística das percepções dos empregados sobre a cultura de integridade e os fatores que influenciam essas percepções.

Delimitação do Estudo

O estudo foi realizado com uma empresa de prestação de serviços terceirizados localizada no Brasil, que aloca seus empregados nas dependências físicas de seus clientes. A população em estudo compreende os empregados dessa empresa que atuam em diferentes locais de trabalho. O universo a ser estudado foi de 14.262 funcionários com uma amostra coletada de 432 respostas.

Coleta de Dados

A coleta de dados foi dividida em duas etapas principais: coleta de dados primários e secundários. Para obtenção dos dados primários a coleta ocorreu por intermédio de um questionário *online* enviado aos empregados da empresa. O questionário foi dividido em duas seções.

Na primeira seção ocorreu a coleta de dados demográficos e de contexto. Na segunda seção ocorreu a avaliação da percepção dos empregados sobre a cultura de integridade utilizando a versão brasileira do Índice de Clima Ético (ICE), validada por Almeida e Porto (2019), que mede normas de consciência moral, normas de preocupação empática, foco em si, foco nos outros, motivação moral coletiva e caráter moral coletivo. Os itens foram avaliados em uma escala Likert de 5 pontos.

A obtenção dos dados secundários incluiu documentos da empresa, como códigos de ética, políticas de integridade, normas de conduta e outros normativos relevantes, que foram analisados para complementar os dados primários e fornecer um contexto adicional à análise.

Análise de Dados

O processo de coleta de dados ocorreu por meio de questionário online com os empregados no período de 06/09/2023 à 27/10/2023, obtendo 432 respostas. Após a coleta de dados foi analisada a frequência das respostas em cada uma das perguntas, considerando a escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5

(concordo totalmente). Em seguida, foi calculada a média e o desvio padrão das respostas para que possa ser analisado o grau de concordância ou não das atitudes relatadas pelos respondentes. Na sequência, os dados coletados foram analisados com auxílio do *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 23.0. As variáveis quantitativas foram expressas por meio de média e desvio padrão e mediana (valores de mínimo e máximo). As variáveis qualitativas foram expressas por meio de frequência e porcentagem.

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

Tabela 1 – Análise descritiva dos fatores do ICE: Média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A análise dos dados da Tabela 1 revela variações que indicam diferenças individuais na percepção e aplicação dos valores éticos compartilhados. Para aprofundar o entendimento dessas variações, os dados foram examinados considerando o número de colegas da empresa com quem os participantes mantêm contato frequente.

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

Tabela 2 – Número de pessoas da empresa que costuma ter contato e fatores do ICE: média e desvio padrão

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

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A investigação sobre o impacto das interações sociais no ambiente de trabalho revelou que as Normas de Consciência Moral (NCM) são um fator decisivo para o Índice de Cultura Ética (ICE). Os resultados mostraram uma correlação significativa entre o número de colegas com quem os funcionários interagem e suas normas de consciência moral, destacando o valor de p extremamente baixo (0,004) obtido após a aplicação do teste *post hoc* de Dunn ($p \leq 0,05$). Isso indica que o ambiente social no trabalho impacta no processo de desenvolvimento da consciência moral dos empregados, reforçando a importância das interações cotidianas na formação ética individual.

As NCM representam padrões de conduta moral incorporados que orientam os comportamentos éticos dentro da organização, como afirmam Almeida e Porto (2019). A análise dos dados indicou que a quantidade de contatos dentro da empresa está fortemente associada ao nível de incorporação dessas normas. A socialização entre os indivíduos, portanto, exerce um impacto significativo nos padrões morais incorporados pelos funcionários. Esse processo de socialização está em consonância com os princípios apresentados na matriz SECI de Takeuchi e Nonaka (2008) e no modelo dos 4I's de

Crossan, Lane e White (1999), que enfatizam a importância do compartilhamento para a incorporação do conhecimento.

A socialização é um processo crucial para a criação e disseminação do conhecimento tácito, que inclui valores, crenças e normas compartilhadas dentro da organização, os quais são absorvidos pelos indivíduos, conforme aponta Takeuchi e Nonaka (2008). Esse conhecimento tácito é transmitido quando os funcionários interagem entre si, seja por meio de experiências diretas ou pela observação do comportamento dos colegas, facilitando a difusão de normas de conduta e consciência moral que são profundamente pessoais e difíceis de expressar.

A correlação significativa entre o número de contatos na empresa e o NCM sugere que a socialização desempenha um papel vital na incorporação e reforço dessas normas. A frequência das interações no ambiente de trabalho pode ampliar a oportunidade dos funcionários para incorporar as normas do grupo em seus comportamentos diários, sendo estas práticas vivenciadas e repetidas continuamente.

Além disso, a fase de intuição no modelo dos 4I's é particularmente relevante nesse contexto. Crossan, Lane e White (1999) descrevem essa fase como o momento em que os indivíduos assimilam e interpretam informações da organização, incluindo normas e valores éticos. A exposição contínua a essas normas, seja por meio de interações sociais ou pela observação dos comportamentos de colegas e líderes, contribui significativamente para o desenvolvimento da intuição ética dos funcionários, que molda suas percepções e ações.

Para que as normas de consciência moral sejam efetivamente incorporadas na cultura organizacional, é essencial que haja coerência entre os artefatos (como políticas e procedimentos), os valores propagados pela liderança e o comportamento observado dentro da organização (Schein e Schein, 2022). Quando essa consistência é mantida, as normas éticas se tornam parte das premissas básicas da cultura organizacional, influenciando positivamente o comportamento dos funcionários e promovendo uma cultura de integridade. Isso demonstra a importância de uma liderança alinhada com os valores éticos e de um ambiente organizacional que favoreça a socialização e a incorporação das normas da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho para a incorporação de uma cultura de integridade organizacional é essencial para o sucesso sustentável das empresas, especialmente no cenário complexo e regulamentado dos negócios contemporâneos. Este estudo investigou os desafios e melhores práticas na promoção dessa cultura em empresas de prestação de serviços terceirizados, utilizando uma abordagem metodológica que integrou análises qualitativas e quantitativas.

A distância física entre os empregados terceirizados e a sede da empresa surge como um desafio significativo para a disseminação e incorporação de uma cultura de integridade. A ausência de contato direto e contínuo com gestores e colegas pode enfraquecer a socialização, conforme delineado no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), dificultando a transmissão do conhecimento tácito fundamental para a disseminação de uma cultura de integridade. Em um contexto onde as oportunidades de socialização são limitadas, o exemplo dado pela liderança torna-se relevante.

Para enfrentar esses desafios, recomenda-se o fortalecimento da comunicação interna por intermédio de canais eficazes que mantenham os empregados informados e alinhados com a cultura de integridade, independentemente de sua localização física. Ferramentas digitais, como plataformas de comunicação corporativa e treinamentos online, podem ser extremamente úteis nesse contexto.

Programas de treinamento contínuos e interativos sobre ética e integridade são também fundamentais e devem ser adaptados às realidades dos empregados terceirizados. Recomenda-se que estes programas incluam estudos de caso, simulações e discussões sobre dilemas éticos, garantindo a participação ativa e o engajamento dos empregados. Além disso, a liderança deve estar profundamente envolvida na promoção da cultura de integridade, não apenas agindo de acordo com os valores éticos, mas também comunicando regularmente a importância de cumprir as normas da empresa e reconhecendo e recompensando comportamentos éticos entre os empregados.

Os resultados desta pesquisa não apenas destacam os desafios enfrentados pelas empresas de terceirização, mas também fornecem *insights* para superar essas barreiras. A implementação de treinamentos contínuos e personalizados, juntamente com a comunicação eficaz e o engajamento ativo da liderança, pode criar um ambiente propício para a incorporação dos valores de integridade. As empresas que adotarem essas práticas poderão não apenas cumprir as exigências regulatórias, mas também promover um

ambiente de trabalho mais ético e coeso, o que pode resultar em benefícios tangíveis como a redução da rotatividade e o aumento da satisfação e produtividade dos empregados.

As empresas devem estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua para medir a eficácia dos Programas de Integridade e ajustar as estratégias conforme necessário. Pesquisas de clima organizacional e *feedbacks* regulares dos empregados podem fornecer perspectivas importantes para melhorar as práticas adotadas.

Este estudo contribui significativamente para a literatura sobre gestão do conhecimento e cultura organizacional ao aplicar os modelos SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e dos 4I's de Crossan, Lane e White (1999) para entender a disseminação da cultura de integridade em empresas de terceirização. Além de ampliar o conhecimento teórico, fornece recomendações práticas para gestores e profissionais de compliance que buscam fortalecer a cultura de integridade de suas organizações.

Conclusão

A promoção da cultura de integridade em empresas de terceirização de serviços requer um compromisso organizacional contínuo e uma abordagem estratégica que combine comunicação eficaz, liderança ética e treinamentos interativos. Superar os desafios identificados neste estudo é crucial para garantir que os valores organizacionais sejam incorporados e praticados por todos os empregados, contribuindo para um ambiente de trabalho ético e sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. G.; PORTO, J. B. Índice de Clima Ético: Evidências de Validade da Versão Brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, p. 1–29, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190030>. Acesso em: 22 mai. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 22 mai. 2024.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

KAPTEIN, M.; AVELINO, S. Measuring corporate integrity: A survey-based approach. *Corporate Governance*, v. 5, n. 1, p. 45–54, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14720700510583467>. Acesso em: 28 mai. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. *Cultura Organizacional e Liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

WEI, Y. S.; O'NEILL, H.; ZHOU, N. How does perceived integrity in leadership matter to firms in a transitional economy? *Journal of Business Ethics*, v. 167, n. 4, p. 623-641, 2019.