



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research
Vol. 12, Issue, 05, pp. 56255-56262, May, 2022



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

VALORES ORGANIZACIONAIS FRENTE AO COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO DOS GESTORES GERAIS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BANCÁRIAS

*Daniela Del Lama, Eduardo de Camargo Oliva, Edson Keyso de Miranda Kubo and Antonio Aparecido de Carvalho

Brazil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 17th February, 2022
Received in revised form
08th March, 2022
Accepted 26th April, 2022
Published online 30th May, 2022

Key Words:

Comportamento Pró-Organizacional
Antiético. Valores Organizacionais. Gerente
Geral Bancário. Gestão Organizacional.

*Corresponding author:

Daniela Del Lama

ABSTRACT

A presente pesquisa versa sobre o contexto contraditório dos valores organizacionais frente ao comportamento pró-organizacional antiético do gerente geral bancário a partir da percepção dos liderados bancários. Diante dessa premissa, a pesquisa teve como objetivo: identificar se há relação entre os valores organizacionais e comportamento pró-organizacional antiético dos gestores gerais na busca por resultados organizacionais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa com o uso de questionário estruturado de duas escalas validadas. Os dados foram tratados através de análise multivariada com a modelagem de equações estruturais para a identificação da influência entre as variáveis. Os resultados apontaram que valores organizacionais influenciam negativamente e, de forma significativa, o comportamento pró-organizacional antiético, no entanto, essa relação não é inversamente proporcional, demonstrando que os valores organizacionais não combatem na mesma proporção o comportamento pró-organizacional antiético, pois os resultados apontaram para possível institucionalização na comercialização de produtos e serviços bancários (venda casada).

Copyright © 2022, Daniela Del Lama et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Daniela Del Lama, Eduardo de Camargo Oliva, Edson Keyso de Miranda Kubo and Antonio Aparecido de Carvalho. "Valores Organizacionais frente ao Comportamento Pró-organizacional Antiético dos Gestores Gerais das Instituições Financeiras Bancárias.", *International Journal of Development Research*, 12, (05), 56255-56262.

INTRODUCTION

Após vários escândalos financeiros de grandes corporações, a exemplo das organizações estrangeiras como a Enron, WorldCom, Royal Ahold, como também em organizações nacionais envolvidas na operação judicial Lava Jato, os quais foram divulgados pelas mídias internacionais, a academia vem se preocupando em entender os motivos que levam as organizações e funcionários a cometerem atos ou condutas antiéticas. No mercado brasileiro, houve vários casos de corrupção envolvendo Instituições Financeiras Bancárias, que tiveram grande repercussão no mercado financeiro. De acordo com o site "O Globo", instituições como Bancos Nacional e Econômico em 1995, Banco Bamerindus em 1997, Banco Marka em 1999, Banco Santos em 2004 e o Banco Rural em 2012, foram envolvidos em casos de corrupção financeira, dos quais organizações e dirigentes foram julgados e condenados, criminalmente, sob resguardo do segredo de justiça. Estes escândalos que envolvem instituições financeiras podem ser apontados como contrapontos dentro do contexto ético no mercado financeiro, visto que esse setor econômico necessita de maior credibilidade para a alavancagem na captação e administração de recursos financeiros de terceiros.

No mercado financeiro, é importante que as organizações bancárias sejam percebidas pelos clientes como empresas éticas, condição fundamental para consolidação de uma relação de confiança nos negócios, pois quando há condutas contrárias, a natureza dessa atividade potencializa as consequências negativas dos comportamentos antiéticos (BEDANI, 2013). Conforme Andreoli e Lefkowitz (2008), os valores e contextos éticos são fatores determinantes no senso ético de uma organização, pois quando há déficit de valores ou ética nas organizações, funcionários têm maior probabilidade em cometer comportamentos antiéticos que as organizações éticas. No entanto, há relatos de indivíduos que trabalham em organizações com valores bem definidos, explícitos e de acordo com normas da sociedade, contudo, quando colaboradores da organização são pressionados por produtividade e lucratividade de organizações coligadas que compõem o holding da marca das Instituições Bancárias, os colaboradores por vezes, menos prezamos valores organizacionais da organização principal. Os colaboradores ficam envolvidos dentro de um contexto ético e antiético de ter que escolher, seguir as regras e valores organizacionais ou buscar o cumprimento das metas organizacionais (da holding) no modo "custe o que custar", por entender ser mais importante para a organização.

Para Umphress e Bingham (2011), quando o contexto organizacional se demonstra ambíguo, pode haver tolerância quanto aos comportamentos antiéticos. Diante do exposto, essa pesquisa teve como objetivo identificar sob a percepção dos liderados, se há relação entre os valores organizacionais e comportamento antiético dos gestores gerais de agência na busca por resultados organizacionais. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre valores organizacionais e as condutas antiéticas executadas para beneficiar a organização, visando à proposição da hipótese “Os valores organizacionais influenciam negativamente no comportamento pró-organizacional antiético dos gestores bancários que buscam resultados organizacionais”.

Revisão da Literatura: Para o entendimento do paradoxo comportamental dos temas como valores organizacionais e condutas antiéticas em prol da organização, os pesquisadores fizeram um levantamento de publicações sobre o tema principal e inédito nas revistas brasileiras “Comportamento Pró-organizacional Antiético”, no entanto, não foram encontradas publicações do tema em conjunto com o tema de Valores Organizacionais. As análises foram realizadas a partir da busca por quatro plataformas de publicações, a *EmeraldInsighth*, *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* com a procura de publicações desde 2010, com o surgimento da primeira literatura sobre o tema de Comportamento pró-organizacional antiético, até publicações do ano de 2020. No idioma português, nenhuma publicação foi encontrada nas bases, no entanto, no idioma inglês foram encontrados quarenta e oito artigos publicados nas áreas de psicologia e psicologia organizacional, com as palavras-chave: “*Unethical Pro-OrganizationalBehavior*”. Para organização da leitura, os artigos foram separados por áreas (psicologia, psicologia organizacional e outras áreas), considerando os temas principais em junção com comportamento pró-organizacional antiético:

Na área da Psicologia: espiritualidade (ZHANG, 20); compromisso afetivo (QAZI; NASSER; SYED, 2019); culpa e orgulho (TANG; YAM; KOOPMAN, 2020); direito psicológico (LEE; SCHWARZ; NEWMAN; LEGOOD, 2019); julgamento ético (TIAN; PETERSON, 2016); justiça interpessoal (BRYANT; MERRIT, 2019); maquiavelismo (CASTILLE; BUCKNER; THOROUGHGOOD, 2018); moralidade (FEHR; WELSH; YAM; BAER; WE; VAULONT, 2019) narcisismo (YU; WANG; ZHENG; SHI, 2020); ostracismo (ZHANG, 2019); Na área da Psicologia Organizacional: comportamento antiético (COSKUN; ULGEN, 2017); compartilhamento de conhecimento (RIUS; CLERCQ, 2018); compromisso ético e organizacional (GRABOWSKI; CHUDZICKA-CZUPATA; CHRUPATA-PNIAK; MELLO; PARUZEL-CZACHURA, 2019); fatores de riscos (SHEEDY, GARCIA, e JEPSEN, 2020) identificação organizacional/ supervisor (CHEN; CHEN; SHELDON, 2016); (EFFELSBERG; SOLGA, 2015); (GRAHAM; RESICK; MARGOLIS; SHAO; HARGIS; KIKER, 2019); (JOHNSON; UMPHRESS, 2019); (NASEER; BOUCKENOOGHE; SYED; KHAN; QAZI, 2019); (SHU, 2015); (KONG, 2016); (UMPHRESS; BINGHAM; MITCHEL, 2010); (UMPHRESS; BINGHAM, 2011); (WANG; LI, 2019); (ZHANG; HE; SUN, 2018); insegurança no trabalho (GHOSH, 2017); liderança (CHENG; WEI; LIN, 2019); (EFFELSBERG; SOLGA, 2013); (EFFELSBERG; SOLGA; GURT, 2014); (GIGOL, 2020); (GRAHAM; ZIEGERT; CAPITANO, 2015); (GUO, ZHAO, CHENG e LUO, 2020); (SHAW, TANG e LIAO, 2020); (XU; LI; WANG, 2018); (ZHANG; YAO, 2019); liderança ética (YU, FARH, LEE e LO, 2014); (KALSHOVEN; VAN DIJK; BOON, 2016); (MIAO; NEWMAN; YU; XU, 2013); (MIAO; EVA; NEWMAN; NIELSEN; HEBERT, 2019); (HSIEH; HSU; KAO; WANG, 2020); marketing (SACHET-MILLIAT; BAIADA-HIRECHE; BOURCIER-BEQUAERT, 2017); metas e resultados (BABALOLA; MAWRITZ; GREENBAUM; REN; GARBA, 2020); (MAHLENDORF; MATĚJKA; WEBER, 2018); (MESDAGHINIA; RAWAT; NADAVULAKERE, 2019); performance de alto desempenho (XU; LV, 2018); relação empregador-empregado (WANG; LONG; ZHANG; HE, 2018); satisfação no trabalho (DOU; CHEN; LU; LI; WANG, 2019).

Comportamento Pró-Organizacional Antiético (UPB - Unethical Pro-Organizational Behavior): Literatura que surgiu em 2010 nos periódicos internacionais, porém ainda inédito nas revistas nacionais, e através das pesquisas de Umpherss e Bingham, foi possível identificar um novo tema acerca do contexto da psicologia das organizações, trata-se do “Comportamento Pró-Organizacional Antiético” (UPB - Unethical Pro-OrganizationalBehavior), e os autores definiram como sendo ações que violam os valores sociais ou padrão de condutas adequadas para beneficiar a organização a exemplo de esconder ou exagerar a verdade sobre os produtos ou serviços de uma empresa. Diferentemente de outras literaturas referentes aos aspectos motivacionais para indivíduos adotarem a postura antiética, motivos relacionados aos problemas psicológicos do indivíduo ou problemas de contra-produção em detrimento da organização, ao contrário, neste caso as ocorrências das condutas antiéticas têm a finalidade de beneficiar a organização. Nos últimos 10 anos, um número crescente de acadêmicos tentaram fornecer informações sobre as razões pelas quais os funcionários se envolvem no comportamento pró-organizacional antiético e identificaram alguns antecedentes motivacionais ou relações importantes do indivíduo e nas relações interpessoais envolvendo líderes e liderados, contribuindo desta forma, para a compreensão do tema (CHENG *et al.*, 2019). As discussões envolvendo o tema de comportamento pró-organizacional antiético foi ampliado acerca de questões éticas de gestores, subordinados e da própria organização visto a magnitude do impacto negativo para a imagem da organização.

O comportamento pró-organizacional antiético se encontra no contexto organizacional de relevância ética, em nível social, podendo produzir consequências negativas às organizações e aos stakeholders, mesmo que a intenção seja de beneficiar a empresa (UMPHRESS; BINGHAM, 2011; VADERA; PRATT, 2013). Zhang (2018) enfatiza que esse comportamento antiético pode causar grandes prejuízos a longo prazo, principalmente nos casos que envolvem suborno, falácias transmitidas aos clientes ou fraude documental. Para Zhang *et al.*(2018), apesar desse comportamento pró-organizacional antiético oferecer grandes possibilidades de sérios problemas, esse comportamento é considerado comum nas organizações, pois os subordinados envolvidos nessa condição percebem que na possibilidade de escolherem a ética ou ações que beneficiem a organização, esses escolhem (naquele momento) o que é percebido como o mais importante e valorizado pelos líderes e pela organização. Diante do exposto, estudiosos como Zhang *et al.* (2018) vêm discutindo acerca de ações que pudessem minimizar a adesão por esse comportamento, começando pelas empresas para implementarem ações efetivas que penalize financeiramente colaboradores envolvidos, promovam sistemas de avaliação de desempenho de acordo com a realidade de metas atingíveis equilibrando sempre ganhos financeiros e padrões éticos. Zhang *et al.*(2018) enfatiza a importância dos gestores na organização pois acreditam que esses líderes são os responsáveis tanto pela transmissão da ética e dos valores aos subordinados, como também na condução da ética nos negócios.

Valores Organizacionais: Os valores refletem a filosofia, a missão e a visão da organização, alertando para as diferenças entre os valores pessoais e organizacionais (GONDIM e TAMAYO, 1996). Os valores organizacionais estão relacionados diretamente à cultura da empresa, se caracterizando como um tipo de programação mental (HOFSTEDE, 1980). De acordo com Tamayo e Borges (2006) a organização possui o pensamento coletivo mediante modelos mentais compartilhados entre os indivíduos integrantes da organização. Os valores organizacionais são estipulados pelos indivíduos proprietários e pelas organizações abrangendo, assim, desde as necessidades biológicas dos indivíduos às necessidades de bem-estar e sobrevivência da própria organização (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000). Nesse sentido, os valores organizacionais norteiam os trabalhadores quanto à tendência de comportamento e julgamento de valor para alcançar os objetivos propostos pelas organizações. Os valores organizacionais são fundamentados em diretivas que conduzem as atitudes dos trabalhadores na organização por meio de princípios desempenhados de forma hierárquica referentes às metas organizacionais estipuladas aos critérios de interesses individuais,

coletivos ou mistos (GONDIM e TAMAYO, 1996). Conforme Ferreira, Fernandes e Silva (2009) a literatura internacional aponta os principais estudos e escalas de mensuração dos valores organizacionais, sendo eles:

Quadro 1- Principais Tipologias dos Valores Organizacionais

Autores	nº de dimensões	Tipologias de Valores Organizacionais
O' Reilly <i>et al.</i> (1991)	Sete categorias	Inovação; Estabilidade; Respeito às Pessoas; Orientação para Resultados; Orientação aos detalhes; Orientação para as equipes; Agressividade.
Rousseau (1992)	Três Categorias	Tarefa; Interpessoal; Individual.
Cameron & Quinn (1999)	Duas Bipolaridades	Flexibilidade x Estabilidade; Foco interno x Foco Externo;
Ashkanasyet <i>al.</i> (2000)	Dez Categorias	Liderança; Estrutura; Inovação; Desempenho no Trabalho; Planejamento; Comunicação; Ambiente; Local de Trabalho Humanizado; Desenvolvimento do Indivíduo; Socialização na entrada do trabalho.
Detert <i>et al.</i> (2000)	Oito categorias	bases da confiança e da racionalidade na organização; natureza do tempo; motivação; estabilidade versus inovação; orientação para o trabalho, tarefa ou colegas; isolamento versus colaboração/cooperação; controle, coordenação e responsabilidade; orientação e foco interno e/ou externo.

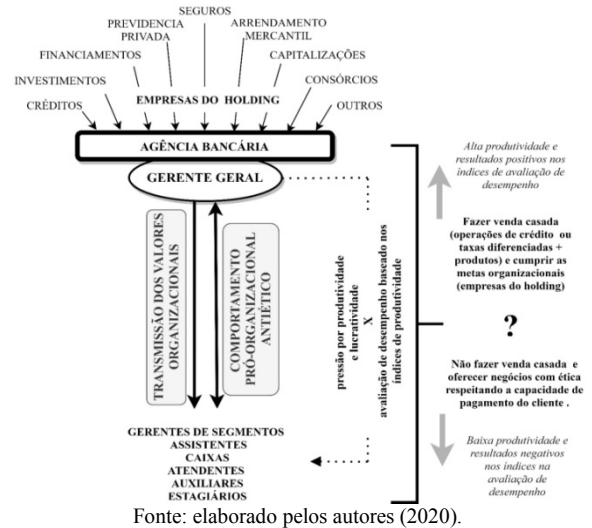
Fonte: Adaptado de Ferreira, Fernandes e Silva (2009, p. 88-89).

No Brasil, os estudos direcionados para os valores das organizações foram coordenadas por Tamayo e colaboradores, precursores no Brasil em estudos sobre o tema de valores organizacionais com pesquisas baseadas nos valores básicos e culturais de Schwartz (1992) e desenvolveram três escalas para a mensuração dos valores organizacionais. Sendo eles:

- Modelo de Valores Organizacionais de Gondim e Tamayo (1996): desenvolvida pelos autores a partir da premissa de que “uma empresa pode ser descrita como norteadora por valores referentes aos aspectos técnicos e tecnológicos, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem estar dos indivíduos que a compõem”.
- Modelo de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000): desenvolvida a partir do aprimoramento da escala de Tamayo e Gondim (1996) com base nos valores culturais de Schwartz e estenderam-no ao campo das organizações, proporcionando que a instituição seja vista como um grupo cultural que busca atender.
- Modelo de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004): desenvolvida com base de queos valores organizacionais têm seus princípios nos valores humanos, pois são sempre inseridos por pessoas no contexto organizacional, seja o proprietário, os gestores ou trabalhadores. Os autores enfatizam que esses valores representam o estado de existência ou de modelos comportamentais desejáveis atuantes por meio dos aspectos cognitivos, aspectos motivacionais e a função e hierarquia dos valores.

O Papel do Gerente Geral Bancário: O Gerente Geral é a principal figura de autoridade dentro de uma agência bancária e a atuação desse gestor representa a organização na intermediação da captação, empréstimos de recursos financeiros como também na comercialização de produtos e serviços oferecidos pelas organizações que compõem o holding. No Brasil, a maioria das instituições financeiras são classificadas como bancos múltiplos, pois são

constituídos por várias empresas de diversas carteiras ou produtos diferentes como empréstimos, financiamentos, seguros, capitalização, previdência complementar aberta, arrendamento mercantil e outros. São escassas as literaturas acerca do objeto estudado, o gerente geral bancário além de representar a organização na transmissão dos valores organizacionais aos subordinados, tem a função de liderar com ética os subordinados. Inclusive, em suas atribuições o gerente geral analisa a viabilidade econômica dos clientes tomadores de crédito, como também tem a tarefa de prospectar clientes para a captação de volumes altos de recursos financeiros para manter o equilíbrio das contas bancárias, além disso o gestor administra a equipe de gestores de segmentos que são responsáveis pelo cumprimento das metas de comercialização de serviços e produtos oferecidos pelas empresas que compõem o holding.



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Figura 1. Processo de atuação do Gerente Geral na Agência de Instituição Financeira

O mercado financeiro brasileiro que compete no mercado globalizado tem a dinâmica altamente competitiva na busca por aumento de parcela do mercado (BEDANI, 2013). Contudo “multiplicaram-se os escândalos envolvendo a falta de ética na gestão de instituições financeiras, os quais prejudicaram milhões de investidores pelo mundo e a própria economia mundial” (BEDANI, 2013, p.7). Esse autor enfatiza que nesse setor econômico, a pressão para o cumprimento das metas e resultados organizacionais é habitual. Contudo, a pressão exagerada por produtividade pode desencadear condutas antiéticas dos gestores e subordinados na comercialização dos serviços e produtos financeiros, e de acordo com Corona (2005, p.84) “a ênfase em termos de investimento de recursos sempre foi dada à venda cruzada de outros produtos aos clientes atuais (*crossselling*) ou mesmo à venda casada, no caso de clientes tomadores de empréstimos”, para a autora, apesar dessa prática ser condenada, o retorno é satisfatório. No entanto, com o passar dos anos, a prática contumaz de conduta antiética em prol da organização em decorrência da cobrança por produtividade, pode tornar-se institucionalizada de forma intrínseca na gestão bancária. A prática pode trazer problemas para as instituições, pois a comercialização de serviços e produtos atrelados às taxas empréstimos ou qualquer outra facilidade pode prejudicar a imagem da organização junto aos clientes. Nesse setor, a ausência da ética no setor financeiro pode representar riscos que comprometem a organização, o mercado e a sociedade, pois a instituição financeira ser percebida pelos clientes como uma empresa ética é fundamental para a consolidação dos negócios e confiança entre as pessoas envolvidas (BEDANI, 2013).

METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002, p.17) “a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos

resultados”. As ações da pesquisa devem ser planejadas na primeira fase no aspecto financeiro, humano e de materiais necessários, posteriormente a formulação do problema, a especificação dos objetivos, construção de hipóteses, operacionalização de conceitos, elaboração dos instrumentos de coleta de dados, pré-teste dos instrumentos, seleção da amostra, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório final da pesquisa (GIL, 2017). Consecutivamente, para esta pesquisa, de forma inicial, foram entrevistados informalmente liderados de Instituições Financeiras Bancárias para se compreender o cenário atual e as relações entre os indivíduos e organização, valores organizacionais e comportamento antiético. Morgan e Hunt (1994), explicam que a compreensão do cenário atual, se faz necessária para que se consiga verificar a viabilidade da aplicação do modelo proposto. Os sujeitos da pesquisa foram os liderados bancários como gerentes de segmentações, assistentes, caixa, tesoureiro e auxiliares administrativos e estagiários que trabalham em Instituições Financeiras Bancárias Brasileiras como Banco do Brasil, Banco Caixa Econômica Federal, Banco Bradesco, Banco Santander, Banco Itaú, Banco Safra, Banco da Amazônia, Banco Alfa, Banco Banrisul e cooperativas de crédito. O objeto da pesquisa é gestor geral da agência da Instituição Financeira. Para a mensuração dos dados foram utilizadas as escalas de Umphress, Mitchell e Bingham (2010) comportamento pró-organizacional antiético mediante seis indicadores e a escala de valores organizacionais validada por Oliveira e Tamayo (2004) composta por quarenta e oito indicadores distribuídos em oito dimensões, no entanto, para essa pesquisa a escala foi adaptada para trinta e dois indicadores. Além das perguntas fechadas das escalas, foram utilizadas outras perguntas abertas e fechadas para a melhor compreensão do paradoxo comportamental.

Quanto a amostragem, os participantes foram contactados através das redes sociais e responderam o questionário estruturado através dos links sítidos nas plataformas facebook e linkedin. Os pesquisadores obtiveram respostas de bancários de 19 estados brasileiros que participaram da pesquisa, sendo eles: Alagoas (1), Amazonas (2), Bahia (2), Ceará (2), Distrito Federal (2), Espírito Santo (2), Goiás (3), Mato Grosso (4), Minas Gerais (12), Pará (8), Paraíba (2), Paraná (10), Pernambuco (1), Rio de Janeiro (5), Rio Grande do Sul (8), Santa Catarina (4), São Paulo (65), Sergipe (1) e Tocantins (2). Essa pesquisa não foi tratada como censo e nem probabilística, mas com a prerrogativa de nortear o cálculo do número de respondentes necessários para a amostra não-probabilística, foi utilizado o *software* G*Power com o teste estatístico Regressão Múltipla Linear com efeito do tamanho 0,15, confiabilidade de 0,05, poder de 0,80 e número de preditores e obtivemos a quantidade de quarenta e três respondentes necessários para a pesquisa. A quantidade de questionários validados coletados foi de cento e trinta e seis respondentes o que significa mais que o triplo da quantidade mínima recomendada pelo *software* G*Power, o que satisfaz a exigência da quantidade mínima. Para o tratamento dos dados na análise quantitativa, foi utilizada a técnica multivariada com o *software* Smart-PLS 2.0 através do método da modelagem de equações estruturais por estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). “A modelagem de equações estruturais examina a estrutura de inter-relação expressas em uma série de equações, semelhante à uma série de equações de regressão múltipla” (HAIR JR. et al., 2009, p.543).

Conforme os autores Bido e Silva (2019), a técnica de modelagem de equações estruturais - PLS-SEM tem capacidade de estimar modelos complexos, e possui características como ser flexível e de caráter exploratório possuindo sintonia com a pesquisa de campo, com a natureza dos problemas e informações relativas às relações sociais (de pouca sedimentação). Na Modelagem de Equações Estruturais, primeiramente foi analisada a mensuração das variáveis e rodadas de ajuste e posteriormente a análise e mensuração do modelo estrutural. Nesse sentido, a técnica de modelagem de equações estruturais mostrar-se capaz de avaliar a relação entre variáveis latentes com resultados comprovadamente satisfatórios (HAIR JR. et al., 2009). Com o programa *Software Smart-PLS* a análise foi realizada a partir de dois

subprogramas para a execução dos dados e apresentação dos resultados:

Modelo de Mensuração das Variáveis: *PLS Algorithm* (SEM principal). Nessa etapa (modelo de mensuração) foram avaliadas as variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted - AVEs*), Confiabilidade composta (*Composite Reliability*) e Validade Discriminante (*discriminant validity*). Essas medidas foram utilizadas para as variáveis de primeira e segunda ordem em todas as rodadas.

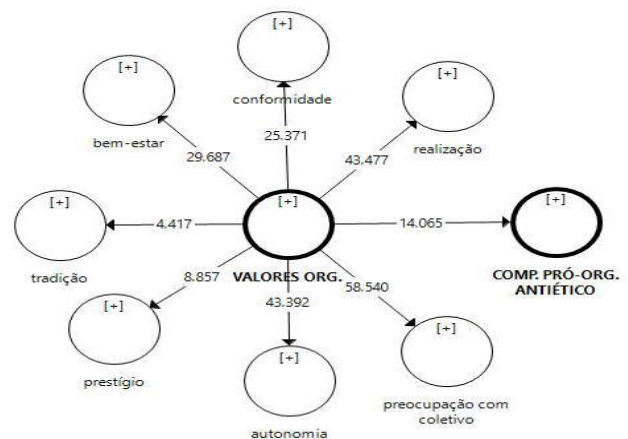
- Modelo de Mensuração do Modelo Estrutural: *Bootstrapping* (reamostragem). Nessa etapa (modelo estrutural) foi avaliada a intensidade e significância (p-valor) das relações entre os constructos (modelo estrutural).

Resultados da Pesquisa

Os respondentes liderados bancários responderam sobre os valores organizacionais da Instituição financeira bancária dos quais trabalham e seus respectivos gerentes gerais. As informações coletadas ajudaram na compreensão e aprendizado quanto ao conteúdo proposto e foram vários motivos apontados para as ações de condutas antiéticas para beneficiar à organização que os liderados apontaram, entre elas:

- Quanto ao gerente geral: 99% dos líderes de agência sofrem pressão por produtividade de produtos e serviços; 95% apresentam comprometimento com a organização; 88% esperam o reconhecimento e recompensa pelo trabalho; 85% almejam promoção e elevação de cargo e 79% dos gerentes gerais bancários têm medo de perder o emprego;
- Quanto à organização: na afirmativa “Este banco propõe que os funcionários (as) ofereçam produtos financeiros (créditos) com contrapartida (venda casada) de outros produtos ou serviços financeiros”: 51% dos liderados confirmaram; 11% não quiseram responder essa pergunta e 38% dos liderados não confirmaram.

Alguns exemplos de ações antiéticas descritas pelos respondentes no questionário foram: oferta de vários tipos de créditos com taxas diferenciadas (abaixo do mercado) somados a aceitação de produtos como seguros, capitalizações, cartões de crédito e outros. Na análise quantitativa, para a construção do modelo proposto, os indicadores das variáveis foram relacionados aos constructos no modelo proposto com as literaturas de Valores Organizacionais e Comportamento pró-organizacional Antiéticos e testadas para verificar se representavam efetivamente cada tema estudado.



Fonte: os autores (2020).

Figura 2. Segunda rodada (primeira ordem) do modelo estudado das relações Valores Organizacionais e Comportamento pró-organizacional antiético

Na primeira rodada, na análise das variáveis de primeira ordem, o modelo proposto obteve dados não favoráveis em dois indicadores DOMÍNIO e TRADIÇÃO do constructo de Valores Organizacionais, pois tiveram as cargas fatoriais 0,441 e 0,421, respectivamente, apresentando valores abaixo da referência de Zwickert et al. (2008)

que tem como parâmetro cargas fatoriais acima de 0,60. No entanto, o modelo foi direcionado para a análise dos dados da confiabilidade composta, AVE e cargas cruzadas antes da tomada de decisão de excluir ou não as variáveis Domínio e Tradição do constructo. Para a análise da validade Discriminante, segundo o critério de Fornell e Lacker (1981), Sharma (1996), do qual a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) deve ser maior que a correlação entre as variáveis do modelo, todas as variáveis com exceção da variável Domínio, obtiveram seus valores de acordo com o parâmetro apresentado.

Nesta etapa de análise das cargas cruzadas, os indicadores com as cargas altas (>0,7) em suas variáveis e cargas baixas nos demais indicadores demonstram a validade discriminante, conforme os parâmetros de Chin (1998), dos quais os indicadores reflexivos com cargas altas na própria variável indicam validade convergente. Após a análise de mensuração das variáveis de primeira ordem, se faz necessária a análise das variáveis de segunda ordem dos valores organizacionais em junção com a variável comportamento pró-organizacional antiético. Para esta etapa, foram recalculadas as cargas fatoriais das variáveis de segunda ordem dos Valores Organizacionais

Tabela 2. Segunda rodada (primeira ordem) dos Critérios de Fornell-lacker, Variância média Extraída e Confiabilidade Composta

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-COMP. ANTIÉTICO PRÓ-ORG.	0.823							
2- Autonomia	-0.622	0.895						
3- Bem-estar	-0.549	0.735	0.826					
4- Conformidade	-0.516	0.599	0.531	0.826				
5- Preocupação com coletivo	-0.673	0.781	0.665	0.737	0.872			
6- Prestígio	-0.336	0.468	0.388	0.491	0.503	0.866		
7- Realização	-0.599	0.758	0.706	0.738	0.744	0.399	0.857	
8- Tradição	-0.260	0.288	0.359	0.357	0.272	0.307	0.304	0.792
Fiabilidade composta	0.926	0.941	0.895	0.864	0.941	0.922	0.892	0.834
Variância Média Extraída (AVE)	0.677	0.801	0.682	0.682	0.761	0.749	0.734	0.627

Fonte: dados da Pesquisa (2020).

Tabela 3. Critérios de Fornell-lacker, Variância média Extraída e Confiabilidade Composta de 2ª ordem

	1	2
1- COMP. PRÓ-ORG. ANT.	0.823	
2- VALORES ORG.	-0.678	0.781
Fiabilidade composta	0.926	0.913
Variância Média Extraída (AVE)	0.677	0.611

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Tabela 4. Valores estatísticos para análise do modelo estrutural

VALORES ORG. -> COMP. PRÓ-ORG. ANT.	
hipótese	H1
coeficiente estrutural	-0.678
f ²	0.852
r ²	0.460
erro padrão	0.048
valor t	14.065

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nas análises da confiabilidade composta e Variância Média Extraída (AVE) novamente a variável Domínio apresentou valores abaixo de 0,70, conforme sugerido por Chin (1998) para confiabilidade composta e 0,50 na Variância Média Extraída (AVE) sugerida por Sharma (1996), as outras variáveis atenderam os parâmetros sugeridos. Após a conferência das cargas cruzadas (*Cross Loading*) para a checagem dos valores das cargas fatoriais abaixo de 0,70 conforme os parâmetros da literatura de Chin (1998), o indicador DOMÍNIO foi excluído para a segunda rodada. Os valores das cargas fatoriais das variáveis na segunda rodada foram tratados separadamente e os valores do resultado foram favoráveis contemplando a literatura, com exceção da variável Tradição do constructo Valores Organizacionais que obteve cargas fatoriais de 0,426. No entanto, a análise seguiu e o modelo foi executado por meio do critério de Fornell e Lacker (1981) e da raiz quadrada da Variância Média extraída (AVE) para a conferência dos valores e conforme os dados obtidos, todos os valores das cargas fatoriais se enquadraram nos parâmetros apresentados na segunda rodada. Nas análises da confiabilidade composta e Variância Média Extraída (AVE) todas as variáveis apresentaram resultados favoráveis dentro do parâmetro sugerido pelo autor Chin (1998) para confiabilidade composta e 0,50 na Variância Média Extraída (AVE) sugerida por Sharma (1996). Na segunda rodada (variáveis de primeira ordem) das cargas cruzadas (*Cross Loading*) todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas colunas, podendo ser constatado que o modelo tem validade discriminante (CHIN, 1998).

e foram calculadas a confiabilidade composta e a AVE (Variância Média extraída) da variável de segunda ordem juntamente com o constructo do comportamento pró-organizacional antiético. Após o recálculo da Variância Média Extraída e da Confiabilidade Composta, a Tabela 3 apresenta os dados com os valores da Confiabilidade Composta e da Variância Média Extraída das variáveis de segunda ordem, e a Raiz quadrada da AVE localizada na diagonal da tabela para cada variável. Todos os parâmetros analisados tiveram seus resultados de acordo com a literatura. A partir da finalização da análise do modelo de mensuração, iniciou-se a etapa da mensuração do modelo estrutural com a utilização do comando Bootstrapping do Smartpls, com 5.000 rodadas mediante o modelo básico para obtenção dos valores dos coeficientes estruturais (*Path Coeficiente*) análise estrutural do modelo, como o coeficiente estrutural, o erro padrão, os valores de t e p dos constructos e, para complementar, foram utilizados os dados do PLS algoritmo, R² e F², conforme a Tabela 04. A relação hipotética é representada pelo coeficiente de caminho e pode ter seus valores variados entre os números -1 e +1 (valores padronizados). Conforme Hair Jr. *et al.* (2014) índices com coeficientes abaixo de 0,20 são considerados pouco significativos e que podem ser excluídos da relação entre os constructos, no modelo estrutural o constructo valores Organizacionais possui influência negativa e significativa (-0,678) sobre o constructo Comportamento Pró-organizacional antiético. Os valores do tamanho do efeito f² foram de 0,852 e pode ser considerado com efeito grande, pois de acordo com Hair Jr. *et al.* (2014) os valores referência são: 0,02 para efeito fraco, 0,15 para efeito médio, 0,35 para efeito grande. A

hipótese foi confirmada ao nível de confiança de 99% em relação aos valores de $p=0$. Quanto aos valores do teste t (*student*), o resultado é considerado adequado conforme os parâmetros da literatura de Hair Jr et al. (2014) com valores acima de 2,57. Os valores de R^2 (coeficiente de determinação de Pearson) através da mensuração preditiva do modelo representam os efeitos das variáveis latentes exógenas sobre as variáveis latentes endógenas, através do cálculo da correlação quadrada de um determinado constructo, para indicar a qualidade do modelo. Conforme os parâmetros de Cohen (1988), os percentuais podem ser classificados como: $R^2=2\%$ (efeito pequeno), $R^2=13\%$ (efeito médio) e $R^2=26\%$ (efeito grande) e o resultado dos dados da pesquisa apontaram para percentuais de 46%, atendendo a perspectiva quanto aos parâmetros de Cohen.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o entendimento dos resultados da pesquisa foi apresentada a hipótese:

H1: Os Valores Organizacionais se relacionam negativamente com o Comportamento pró-organizacional antiético. Essa hipótese tem o objetivo de verificar se existe a relação contraditória, envolvendo a organização e o líder gerente geral da agência. Em análise de publicações sobre o tema de comportamento pró-organizacional antiético e Valores Organizacionais, nenhuma publicação foi encontrada e a junção dos temas se faz inédita para a academia. Magnusson e Stattin (1998) afirmam que os comportamentos dos indivíduos nas organizações podem ser influenciados não apenas pelos fatores, mas também pelos contextos organizacionais. Andreoli e Lefkowitz (2008) acreditam que os fatores e contextos organizacionais são determinantes para o senso ético entre os indivíduos, pois organizações com baixos valores éticos podem incentivar a condutas antiéticas. No entanto, os resultados da pesquisa apontaram que os valores organizacionais afetam negativamente o coeficiente de caminho = -0,678 as condutas pró-organizacionais antiéticas. Neste caso, pode-se dizer que a relação dessas duas variáveis não é inversamente proporcional, demonstrando que o aumento dos valores organizacionais não afeta totalmente o comportamento pró-organizacional antiético, havendo possibilidades para as condutas antiéticas em prol da organização na empresa. Exemplificando, mesmo se houver um aumento de 100% nos Valores Organizacionais, não haverá um decréscimo de 100% do comportamento antiético pró-organizacional e sim apenas de 46%. Outros fatores, não considerados no modelo podem ser responsáveis pelos 54% faltantes, fatores esses que poderiam ter efeito positivo sobre o comportamento pró-organizacional antiético, tais como: pressão por resultado, medo de perder o emprego, comprometimento, busca por reconhecimento e recompensas ou pelo fato da própria organização exigir o cumprimento das metas de vendas de serviços e produtos financeiros difíceis de serem cumpridas e mediante às condutas antiéticas para beneficiar a organização como a exigência da venda casada de produtos e serviços em troca de taxas de juros baixos ou facilidades na concessão de créditos, conforme descritos no questionário a respeito de exemplos dos tipos de ações antiéticas.

CONCLUSÃO

A pesquisa abordou o contexto organizacional incoerente que envolvem as literaturas de Valores Organizacionais e Comportamento pró-organizacional antiético sob o papel dos gerentes gerais bancários. O modelo hipotético estudado nessa pesquisa se faz inédito para a área acadêmica quando relacionados aos aspectos comportamentais da organização do setor financeiro e do comportamento antiético do gerente geral para beneficiar a organização. A pesquisa partiu da premissa de que as organizações adotam valores organizacionais bem definidos, no entanto, pressionam os gestores por produtividade para o cumprimento das metas das empresas que compõem o holding da marca. O resultado da pesquisa apontou que os valores organizacionais influenciam negativamente as condutas antiéticas para beneficiar a organização,

no entanto, não na mesma proporção para evitar que os gestores adotem esse tipo de comportamento. O ambiente ambíguo constituído por um lado valores organizacionais e por outro, pressão por produtividade de metas abusivas, proporcionam um ambiente de trabalho inseguro e favorável à condutas antiéticas para beneficiar a organização visto que os gestores percebem que as ações antiéticas são, naquele momento, prioridades ao invés das condutas éticas. A priori, o ambiente organizacional bancário é considerado ético visto as exigências do mercado financeiro, dos clientes, dos acionistas e dos credores, no entanto quando tratado do contexto organizacional para suprir as metas das empresas que compõem o holding, as organizações bancárias (agências) tratam a conduta antiética dos gestores gerais encobrir produtividade mesmo que através de venda casada, como aspecto institucional, intrínseco e inerente ao cargo e a organização pois sabem que esses indivíduos cumprem ordens de gestores superiores que compõem a administração das empresas coligadas da holding. É importante destacar, que no Brasil, os trabalhadores bancários possuem enorme receio em delatar as irregularidades, pois temem por retaliações, assim como ameaças ao seu emprego, no entanto, são inúmeras queixas de trabalhadores quanto ao ambiente ético organizacional que contradiz as próprias normas impondo comportamentos antiéticos para o cumprimento de metas da organização. Os trabalhadores de instituições financeiras bancárias relatam o paradoxo que existe dentro desse contexto organizacional. Assim, deveria haver maior atuação dos órgãos de controle das autoridades constituídas, pois é percebido que a mudança dessa realidade deveria acontecer através de meios externos, a exemplo do Banco Central, visto que existem inúmeros conflitos de interesse entre as partes e a organização.

REFERÊNCIAS

- ANDREOLI, Nicole; LEFKOWITZ, Joel. Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 85, p. 309-332, 2008.
- BEDANI, Marcelo. Os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte: a percepção de executivos do banco do Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 13, n. 1, p. 5-18, 2013.
- BABALOLA, Mayowa T.; MAWRITZ, Mary B.; GREENBAUM, Rebecca L.; REN, Shuang; GARBA, Omale A. Whatever It Takes: How and When Supervisor Bottom-Line Mentality Motivates Employee Contributions in the Workplace. *Journal of Management*, s/p, 2020.
- BIDO, Diógenes de Souza; DA SILVA, Dirceu. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 488-536, maio 2019.
- BONNER, Julena M.; GREENBAUM, Rebecca L.; QUADE, Matthew J. Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 8, p. 1203, 2017.
- BRYANT, Will; MERRITT, Stephanie M. Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader-Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, p. 1-17, 2019.
- CASTILLE, Christopher M.; BUCKNER, John E.; THOROUGHGOOD, Christian N. Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 149, n. 4, p. 919-930, 2018.
- CHEN, Mo; CHEN, Chao C.; SHELDON, Oliver J. Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 8, p. 1082, 2016.
- CHENG, Ken; WEI, Feng; LIN, Yinghui. The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, v. 102, p. 34-43, 2019.
- CHIN, Wynne. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, George. Modern

- methods for business research. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-236.
- GHOSH, Sumit Kumar. The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. *Personnel Review*, 2017.
- CORONA, JANE ZOGBI. Gerente de contato em varejo bancário: ambigüidade de papel e alienação. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.
- COŞKUN, Ahmet; ÜLGEN, Beliz. Unethical Pro-Organizational Behavior. *Turkish Journal of Business Ethics*. p. 197-201, 2017.
- DOU, Kai; CHEN, Yushuai; LU, Junming; LI, Jingjing; WANG, Yujie. Why and when does job satisfaction promote unethical pro-organizational behaviours? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Psychology*, v. 54, n. 6, p. 766-774, 2019.
- EFFELSBURG, David; SOLGA, Marc; GURT, Jochen. Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 120, n. 1, p. 81-93, 2014.
- EFFELSBURG, David; SOLGA, Marc. Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, v. 126, n. 4, p. 581-590, 2015.
- FEHR, Ryan; WELSH, David; YAM, Kai Chi; BAER, Michael; WEI, Wu; VAULONT, Manuel. The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 153, p. 27-40, 2019.
- FERREIRA, Maria Cristina; FERNANDES, Helenita de Araujo; CORREA E SILVA, Ana Paula. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 84-100, Junho 2009.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONDIM, Maria das Graças Catunda; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- GRABOWSKI, Damian; CHUDZICKA-CZUPAŁA, Agata; CHRUPAŁA-PNIAK, Małgorzata; MELLO, Abby L.; PARUZEL-CZACHURA, Mariola. Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 27, n. 2, p. 193-202, 2019.
- GRAHAM, Katrina A.; ZIEGERT, Jonathan C.; CAPITANO, Johnna. The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 126, n. 3, p. 423-436, 2015.
- GRAHAM, Katrina; RESICK, Christian J; MARGOLIS, Jaelyn A.; SHAO, Ping; HARGIS, Michael B.; KIKER, Jason D. Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relations*, p. 001872 6719862851, 2019.
- GUO, Limin; ZHAO, Hongdan; CHENG, Ken; LUO, Jinlian. The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear? *Leadership & Organization Development Journal*, v. 116, n. 3, 2020.
- HAIR JR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre Bookman Editora, 2009.
- HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage, 2014.
- HSIEH, Hui-Hsien; HSU, Hao-Hsin; KAO, Kuo-Yang; WANG, Chih-Chieh. Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 41, 2020.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, California: Sage Publications, v. 5, p. 7-111, 1984.
- JOHNSON, Hana Huang; UMPHRESS, Elizabeth E. To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 159, n. 2, p. 519-534, 2019.
- KALSHOVEN, Karianne; VAN DIJK, Hans; BOON, Corine. Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, v. 31, n. 2, p. 500-515, 2016.
- KONG, Dejun Tony. The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, v. 93, p. 86-91, 2016.
- LEE, Allan; SCHWARZ, Gary; NEWMAN, Alexander; LEGOOD, Alison. Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 154, n. 1, p. 109-126, 2019.
- MAGNUSSON, David; STATTIN, Hakan. Person-context interaction theories. *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development*. Hoboken: John Wiley & Sons, 1998, p. 685-759.
- MAHLENDORF, Matthias D.; MATĚJKA, Michal; WEBER, Jürgen. Determinants of financial managers' willingness to engage in unethical pro-organizational behavior. *Journal of Management Accounting Research*, v. 30, n. 2, p. 81-104, 2018.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- MESDAGHINIA, Salar; RAWAT, Anushri; NADAVULAKERE, Shiva. Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 159, n. 2, p. 491-505, 2019.
- MIAO, Qing; EVA, Nathan; NEWMAN, Alexander; NIELSEN, Ingrid; HERBERT, Kendall. Ethical Leadership and Unethical Pro-Organisational Behaviour: The Mediating Mechanism of Reflective Moral Attentiveness. *Applied Psychology*, p. 1-20, 2019.
- MIAO, Qing; NEWMAN, Alexander Harry; YU Jia; XU, Lin. The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 3, p. 641-653, 2013.
- NASEER, Saima; BOUCKENOOGHE, Dave; SYED, Fauzia; KHAN, Abdul Karim. The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, p. 1-14, 2019.
- OLIVEIRA, Aurea, Fátima; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*; Universidade de São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.
- QAZI, S.; NASEER, S.; SYED, F. Can emotional bonding be a liability? Status striving as an intervening mechanism in affective commitment and negative work behaviors relationship. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, v. 69, n. 4, p. 100473, 2019.
- RIUS, Imanol Belausteguigoitia; CLERCQ, Dirk De. Knowledge sharing and unethical pro-organizational behavior in a Mexican organization: Moderating effects of dispositional resistance to change and perceived organizational politics. *Management Research*, V. 16, p. 248-269, 2018.

- SACHET-MILLIAT, Anne; BAÏADA-HIRÈCHE, Loréa; BOURCIER-BÉQUAERT, Bénédicte. The clear conscience of the controversial sector marketer: A neutralization theory approach. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), v. 32, n. 3, p. 28-48, 2017.
- SHARMA, Subhash. *Applied Multivariate Techniques*, Wiley, New York, 1996.
- SHAW, Kang-Hwa; TANG, Na; LIAO, Hung-Yi. Authoritarian-Benevolent Leadership, Moral Disengagement, and Follower Unethical Pro-organizational Behavior: An Investigation of the Effects of Ambidextrous Leadership. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 590, 2020.
- SPECTOR, Paul E.; FOX, Suzy. A model of counterproductive work behavior. In *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: APA, 2005, p. 151-174.
- SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 1992. p. 1-65.
- SHEEDY, Elizabeth A.; GARCIA, Patrick; JEPSEN, Denise. The Role of Risk Climate and Ethical Self-interest Climate in Predicting Unethical Pro-Organisational Behaviour. *Macquarie Business School Research Paper*, 2020.
- SHU, Xiaocun. Contagion Effect of Unethical Pro-Organizational Behavior among Members within Organization. *Metallurgical & Mining Industry*, n. 5, p.235-242, 2015.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de Oliveira. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: *Psicología Social de losValores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001, p. 325-352.
- TANG, Pok Man; YAM, Kai Chi; KOOPMAN, Joel. Feeling proudbutguilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 160, p. 68-86, 2020.
- TIAN, Qing; PETERSON, Dane K. The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, v. 25, n. 2, p. 159-171, 2016.
- UMPHRESS, Elizabeth E.; BINGHAM, John B. When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, v. 22, n. 3, p. 621-640, 2011.
- UMPHRESS, Elizabeth E.; BINGHAM, John B.; MITCHELL, Marie S. Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, v. 95, n. 4, p. 769, 2010.
- VADERA, Abhijeet K.; PRATT, Michael G. Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 172-188, 2013.
- VALARINI, Elizangela; POHLMANN, Markus. Organizational crime and corruption in Brazil a case study of the “Operation Carwash” court records. *International Journal of Law, Crime and Justice*, v. 59, p. 100340, 2019.
- WANG, Taolin; LONG, Lirong; ZHANG, Yong; HE, Wei. A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical Pro-Organizational behavior: the moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, p. 1-17, 2018.
- WANG, Yujuan; LI, Hai. Moral Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, v. 10, 2019.
- XU, Guang; LI, Huimingmei; WANG, Jiarui. An Empirical Study of the Influence of Authentic Leadership and the Unethical Pro-Organizational Behavior Based on Organizational Identity. *Journal of Management in Engineering*, 2018.
- XU, Ting; LV, Zhike. HPWS and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, v.33, n.3, p. 265-278, 2018.
- YU, Yin; FARH, Larry J. L.; LEE, Cynthia; LO, Carlos. Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: the roles of employee moral ideologies and perceived leader unethical pro-organizational behavior. 6th International Association for Chinese Management Research Conference, 2014.
- ZHANG, Suchuan. Impact of workplace ostracism on unethical pro-organizational behaviors. *Personnel Review*, 2019.
- ZHANG, Suchuan. Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: the mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, v. 161, n. 3, p. 687-705, 2020.
- ZHANG, Xianchun; YAO, Zhu. Impact of relational leadership on employees’ unethical pro-organizational behavior: A survey based on tourism companies in four countries. *PloS one*, v. 14, n. 12, 2019.
- ZHANG, Yun; HE, Bin; SUN, Xu. The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers. *Frontiers in psychology*, v. 9, p. 1102, 2018.
- ZHENG, Xiaoming; QIN, Xin; LIU, Xin; LIAO, Hui. Will creative employees always make trouble? Investigating the roles of moral identity and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, p. 1-20, 2017.
- ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, CA de; BIDO, D. de S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novaspropostas de estimação e modelagemusando PLS (partial least squares). *Proceedings of the XXXII Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisaem Administração, ANPAD*, 2008.
