

LIDERANÇA ÉTICA E COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO DO GERENTE BANCÁRIO

ETHICAL LEADERSHIP AND UNETHICAL BANKING MANAGER PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Daniela Del Lama – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
danieladellama@unifsspa.edu.br

Eduardo Camargo Oliva – Universidade Municipal de São Caetano do Sul
eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

Diógenes Bido - Universidade Presbiteriana Mackenzie
diogenesbido@yahoo.com.br

Edson Kubo - Universidade Municipal de São Caetano do Sul
edson.kubo@online.uscs.edu.br

Antonio Aparecido de Carvalho – Faculdade São Bernardo do Campo
antonio.carvalho@fasb.com.br

Resumo

A presente pesquisa versa sobre o paradoxo comportamental da liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético do gerente geral bancário. A pesquisa tem como objetivo: identificar se há relação entre as variáveis de comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética do próprio gestor bancário. Trata-se de uma pesquisa exploratória e quantitativa com o uso de entrevistas e análise multivariada. O objeto pesquisado foi o gerente geral bancário, mediante a percepção dos liderados bancários. Para tratamento dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais para verificar a influência entre as variáveis.

Os resultados apontaram que a liderança ética do gerente geral bancário influencia negativamente e, de forma significativa, o comportamento pró-organizacional antiético, e a relação entre a liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético não é inversamente proporcional, demonstrando que o aumento da liderança ética não combate na mesma proporção o comportamento pró-organizacional antiético.

Palavras-chave: Comportamento Pró-Organizacional Antiético; Liderança Ética; Gerente Geral Bancário; Gestão Organizacional.

ABSTRACT

This research deals with the behavioral paradox of ethical leadership and unethical pro-organizational general banking manager behavior. The study aims to identify potential relationships between unethical pro-organizational behavior variables and ethical bank manager leadership, comprising an exploratory and quantitative research applying interviews and a multivariate analysis. The researched object consisted of general banking managers evaluated through bank employee perceptions. Concerning data treatment, structural equation modeling was applied to verify inter-variable influences. The findings indicate that ethical general banking manager leadership negatively and significantly influences unethical pro-organizational behavior, and that the relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior is not inversely proportional, demonstrating that increased ethical leadership does not combat unethical pro-organizational behavior to the same extent.

KEYWORDS: Unethical Pro-Organizational Behavior; Ethical Leadership; General Banking Managers; Organizational Management.

1 introdução

Através da divulgação das mídias, desde os primeiros escândalos financeiros de grandes corporações que tiveram reflexos negativos repercutidos em toda sociedade, a academia vem se preocupando em entender as condutas éticas ou antiéticas das organizações e dos líderes que atuam no alto escalão.

O primeiro grande escândalo divulgado internacionalmente pela mídia foi a do colapso financeiro em 2002 da empresa Enron, em que a liderança do CEO e o conluio do C-Level (pessoas ocupantes de cargos executivos de alto escalão) conduziram a condutas antiéticas. Outros casos também tiveram grande repercussão na mídia como as empresas norte-americana e europeia WorldCom e Royal Ahold (Johnson et al. 2017).

No Brasil, a operação judicial “Lava Jato” desmantelou o maior esquema de corrupção do país (Bastos et.al., 2016). Essa operação judicial revelou condutas antiéticas de grandes organizações e de líderes, e ambos foram penalizados de acordo com os crimes financeiros envolvidos.

Ainda no mercado brasileiro, especificamente no setor bancário, de acordo com o site de notícias “O Globo”, vários escândalos de corrupção de instituições financeiras bancárias abalaram o mercado financeiro do país, a exemplo dos casos: Bancos Nacional e Econômico em 1995, Banco Bamerindus em 1997, Banco Marka em 1999, Banco Santos em 2004 e o Banco Rural em 2012. Os processos judiciais, julgamentos e condenações criminais envolvendo a organização e dirigentes do setor bancário, foram tratados sob o resguardo do segredo de justiça.

Contudo, os escândalos financeiros bancários apontados sobressaem como contrapontos quando se trata de princípios éticos nas organizações. As organizações consideradas éticas pela sociedade são aquelas que adotam práticas de conduta, socialmente valorizadas com políticas de acordo com a moralidade ou regras vigentes e em convergência com as estratégias da organização (Clegg et al. 2007). Para Bedani (2013), a ausência de ética no setor financeiro, representa fonte de risco, comprometendo a instituição, o mercado e a sociedade (Bedani, 2013). Conforme o autor, neste setor financeiro, ser percebido pelos clientes como uma empresa ética é fundamental para consolidar uma relação de confiança nos negócios, pois a natureza dessa atividade potencializa as consequências negativas dos comportamentos antiéticos (Bedani, 2013, p.7).

Quanto aos aspectos comportamentais éticos e antiéticos dos indivíduos que atuam em Instituições Financeiras, especificamente do gerente geral bancário, são escassas as pesquisas acadêmicas envolvendo a figura principal do líder de agência bancária, como também a forma de liderar, ética ou antiética, para beneficiar a organização.

Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo examinar as relações entre os comportamentos contrários de liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético de gestores de agências bancárias.

Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre a liderança ética e as condutas antiéticas executadas para beneficiar a organização, visando à proposição da hipótese **“O líder ético é influenciado pelos comportamentos pró-organizacionais antiéticos no setor bancário”**.

2 Revisão da literatura

Escândalos de corrupção e fraude corporativa levaram os pesquisadores a concentrarem esforços em temas como de condutas antiéticas em prol da organização e liderança ética. As literaturas que compõem essa pesquisa constituem o paradoxo comportamental de líderes, no entanto, são escassas as pesquisas empíricas quanto a esse fenômeno que envolvem condutas aceitáveis ou não pelas organizações e sociedade.

Para levantamento de dados sobre o tema principal inédito nas revistas brasileiras “Comportamento Pró-organizacional Antiético”, utilizou-se do levantamento bibliométrico na busca de artigos conforme tabela 1.

Após a análise na base de dados na *Emerald Insight*, a pesquisa foi refinada por meio da utilização de outras bases como a *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* com a procura de publicações desde 2010, do surgimento da primeira literatura do tema de Comportamento pró-organizacional antiético, até publicações do ano de 2020. Após a análise dos artigos, foram encontrados quarenta e oito artigos com as palavras-chave: “Unethical Pro-Organizational Behavior” no idioma inglês, e no idioma português Comportamento pró-organizacional Antiético nenhuma publicação foi encontrada. Dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1- Levantamento bibliométrico do tema “Comportamento Pró-Organizacional Antiético” (“Unethical Pro-Organizational Behavior”)

plataformas de busca	quantidade encontrada	ano/ quantidade
Emerald Insight	60 artigos	2020 (12), 2019 (23), 2018 (9), 2017 (7), 2016 (6), 2015 (2) e 2013 (1).
Scopus	52 artigos	2020 (15), 2019 (15), 2018 (6), 2017 (4), 2016 (4), 2015 (2), 2014 (1), 2013 (3), 2011 (1) e 2010 (1).

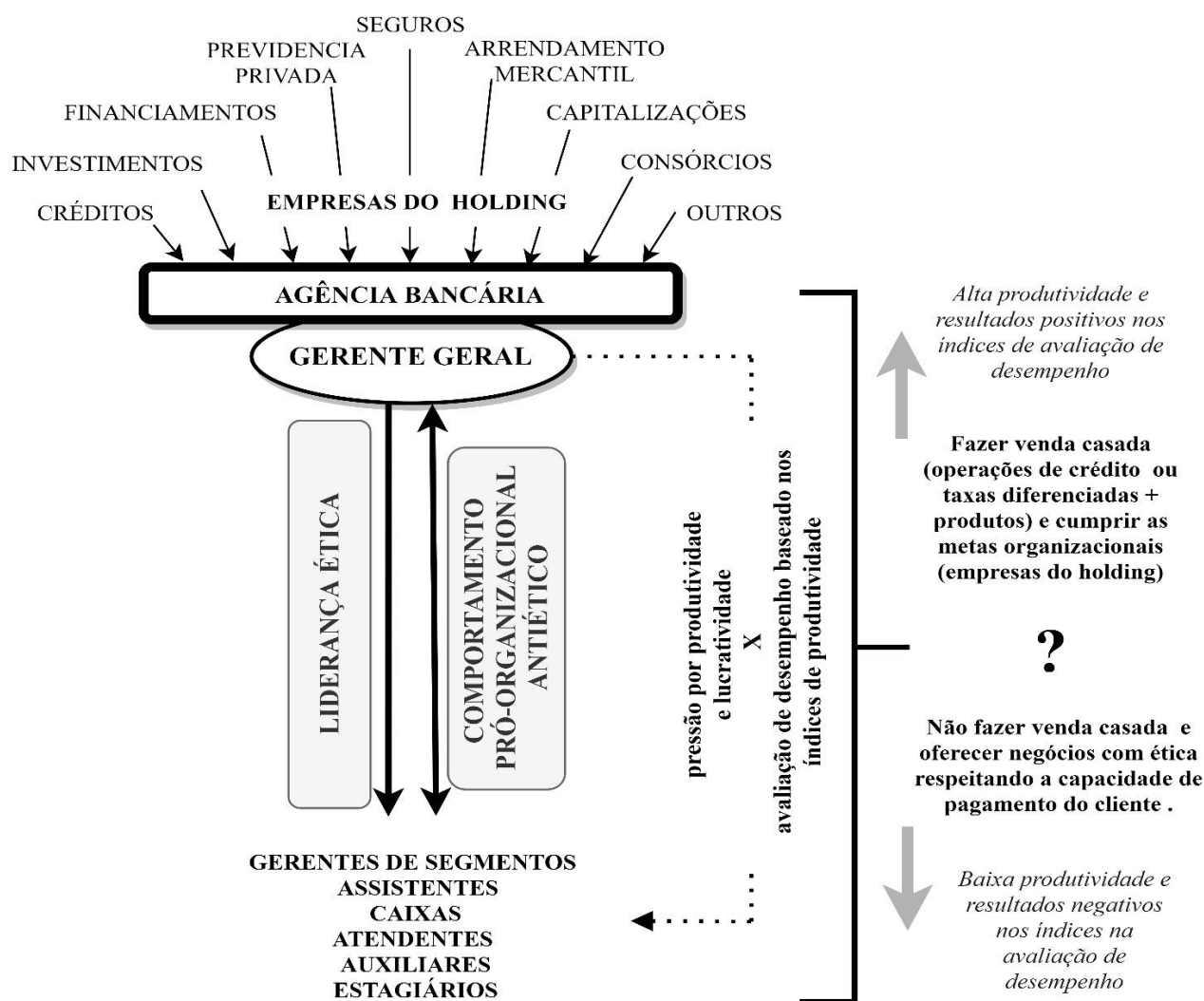
Web of Science	39 artigos	2020 (8), 2019 (10), 2018 (5), 2017 (4), 2016 (6), 2015 (2), 2014 (1), 2013 (1), 2011 (1) e 2010 (1).
Science Direct	20 artigos	2020 (2), 2019 (8), 2018 (1), 2017 (4), 2016 (1), 2015 (4).

Fonte: Autores, 2021.

2.1 O Papel do Gerente Geral Bancário

A atuação do Gerente Geral bancário 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 da marca. No Brasil, as empresas que compõem o *holding* das Instituições Financeiras, são empresas de diversos ramos financeiros constituídos por carteiras de ativos e passivos e produtos financeiros, como representado na Figura 1.

Figura 1: **Processo de Atuação do Gerente Geral Bancário**



Fonte: Autores, 2021.

O Gerente Geral bancário, além principal figura no ambiente bancário, representando a própria organização, visa também a liderança das equipes da linha de frente como os gerentes de segmentos e assistentes como também dos funcionários que trabalham na parte operacional (*back office*). O gerente Geral tem como atribuições: análises econômico-financeiras de grandes corporações, análise das carteiras de ativos e passivos financeiros dos principais correntistas, gerenciamento da comercialização dos produtos e serviços junto aos gerentes de segmentos, além de avaliar periodicamente os índices de avaliação de desempenho dos liderados quanto ao cumprimento das metas organizacionais.

O mercado financeiro bancário brasileiro atua fortemente no mercado globalizado que é altamente competitivo na disputa por aumento de parcelas 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). O autor enfatiza que a pressão para o cumprimento das metas e resultados nessas organizações é habitual.

“A ênfase em termos de investimento de recursos sempre foi dada à venda cruzada de outros produtos aos clientes atuais (*cross selling*) ou mesmo à venda casada, no caso de clientes tomadores de empréstimos” (Corona, 2005, p. 84). De acordo com a autora, esta prática é bastante condenada, no entanto, é considerada mediante o significativo retorno financeiro.

2.2 Comportamento Pró-Organizacional Antiético (UPB - Unethical Pro-Organizational Behavior)

Nas universidades e em grandes corporações, os comportamentos dos líderes tiveram discussões ampliadas acerca da ética na liderança e nas organizações visto a grande possibilidade de prejuízos financeiros e problemas judiciais. No entanto, o comportamento antiético de líderes dessas organizações envolvidas não estava embasado em problemas psicológicos ou de contra produção em detrimento da organização, ao contrário, as ocorrências de Comportamento pró-organizacional Antiético, do quais líderes apresentaram comportamentos antiéticos com a principal finalidade de beneficiar a própria organização.

Nos últimos 20 anos, vários países tiveram organizações envolvidas em escândalos fraudulentos contábeis e comportamentais, causando grandes colapsos financeiros de bilhões de dólares e mudando o cenário dos negócios no mundo (Umphress et al. 2010). Esses escândalos evidenciaram que os comportamentos antiéticos estão sendo executados de forma explícita dentro das organizações.

Em 2010, Umpherss, Bingham e Mitchell apresentaram a literatura a respeito desse comportamento antiético em prol da organização chamada de “Comportamento Pró-Organizacional Antiético” (UPB - Unethical Pro-Organizational Behavior), o qual apontam a seguinte definição para o Comportamento pró-organizacional Antiético (2010, p.622): “São ações que se destinam a promover o funcionamento eficaz da organização ou seus membros e violam os valores sociais fundamentais, costumes, leis, ou padrões de conduta adequada” .

O comportamento pró-organizacional antiético refere-se a uma relevância ética, em nível social e pode, potencialmente, produzir consequências destrutivas às organizações e às partes interessadas externas, mesmo que a intenção seja por beneficiar a organização (Umphress & Bingham, 2011; Vadera & Pratt, 2013). Este comportamento antiético pode causar grandes prejuízos ao longo prazo, especialmente quando envolve suborno, mentiras para o cliente ou falsificação de documentos (Zhang et al. 2018).

O comportamento pró-organizacional antiético, além da possibilidade de causar sérios danos a organização e a sociedade em geral é considerado comum nas organizações (Zhang et al. 2018). De acordo com esses autores, quando os subordinados precisam escolher entre ética ou ações que beneficiam a organização, escolhem o que é percebido como o mais valorizado pelos líderes e pela organização.

Zhang et al. (2018) enfatiza que para as consequências do comportamento pró-organizacional antiético sejam minimizadas, a organização deve estabelecer um sistema de metas compatível com a realidade equilibrando os ganhos financeiros e padrões éticos e também promover a implementação de um programa de avaliação de desempenho que penalize financeiramente o salário do funcionário envolvido no comportamento pró-organizacional antiético. Caso a organização não adote nenhuma postura de contenção desse tipo de comportamento ou que incentive a prática antiética, os funcionários terão a percepção de que esse comportamento é aceitável naquela organização (Zhang et al. 2018).

Para Zhang et al. (2018) minimizar as consequências negativas é importante estabelecer mecanismos de proteção que incentivem funcionários a fazer o que é certo, sem medo de repreensão e represália quando são colocados diante de dilemas éticos e os gestores devem ser responsáveis pela defesa e compartilhamento dos valores, e conseqüentemente, devem assumir o compromisso em conduzir os negócios com ética.

2.3 Liderança Ética

A conceituação mais utilizada na literatura de liderança ética é a de Brown et al. (2005) que a define como a percepção da demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a

promoção de tal conduta para os seguidores, por meio de duas vias de comunicação, de reforço e tomada de decisão.

Os líderes éticos defendem, praticam e seguem seus princípios e são considerados exemplos de conduta ética e fonte de orientação, segundo Brown e Treviño (2006) devem criar as condições adequadas juntamente com a cultura organizacional na promoção do desenvolvimento moral dos seguidores (Almeida, 2007). Os princípios e valores devem estar em conformidade aos princípios emanados pela cultura organizacional (Jorge, 2016).

“A liderança é um processo de influência e promoção da articulação entre líder e liderados” (Jorge, 2016, p. 6). Além disso, os seguidores esperam que as instruções e tomadas de decisões sejam baseadas no pensamento ético do líder por meio dos valores, atitudes e comportamentos (Bonner et al. 2017).

Esses líderes desempenham um papel importante na integração de comportamentos e valores éticos na organização, bem como para formular as regras internas dentro da organização” (Yesiltas e Tuna, 2018, p.2). Regras, as quais definidas, constituem em valores organizacionais estipulados pelos gestores na construção da cultura organizacional. De acordo com Almeida (2007) enfatiza que esses líderes devem criar condições adequadas, juntamente com a cultura organizacional na promoção do desenvolvimento moral dos seguidores. Para Jorge (2016), confirma a importância em considerar os princípios, valores e cultura organizacional.

Para a tomada de decisão da liderança ética com base em suas crenças e valores, o líder se baseia em duas dimensões: a pessoa moral e o gestor moral (Brown et al. 2005). Essas dimensões se refletem por meio de duas vertentes de comportamento: a conduta pessoal ética no contexto profissional e a conduta profissional ética na condução dos valores e regras junto aos liderados.

A “pessoa moral” está relacionada a comportamentos que constituem componentes importantes para o exercício da influência ideal, pois se baseia no modo como o indivíduo conduz a si mesmo quanto à honestidade, à confiança, cuidados e respeito com que o líder se relaciona com seus funcionários, fornecendo o suporte necessário (Niemeyer & Cavazotte, 2014).

Além da dimensão da “pessoa moral”, um líder ético precisa demonstrar comportamentos de um “gestor moral” para que sirva de exemplo de conduta profissional ideal para seus liderados. Conforme Zhu et al. (2017) os líderes éticos

precisam desse comportamento para as tomadas de decisões de forma objetiva e justa aderindo a um conjunto de valores e princípios éticos na demonstração de cuidados e preocupação com a comunidade local e sociedade geral.

2.4 Relação entre o Comportamento Pró-organizacional Antiético e Liderança Ética

Conforme o levantamento bibliométrico foram encontradas cinco publicações acerca da junção das duas literaturas e que estão divididas em relação entre líder e liderado e com os dois comportamentos no líder:

- Resultados das pesquisas, quanto a relação de líder e liderado entre os temas da pesquisa:

Umphress et al. (2010) propuseram e confirmaram empiricamente que as crenças positivas de reciprocidade, combinadas com um forte senso de identificação organizacional, agem em conjunto para influenciar o comportamento pró-organizacional antiético dos funcionários.

A pesquisa de Miao et al. (2013) apontou que a relação entre o líder e o liderado poderia ser manifestada na forma invertida, quanto o maior ou menor nível de liderança ética dos líderes, menor a adesão às condutas pró-organizacional antiética, diferentemente de quando ocorre a liderança ética de forma moderada do qual poderia desencadear um nível alto de conduta pró-organizacional antiético. Na pesquisa dos autores, o fator identificação organizacional e reciprocidade, também, manifestam nessa relação entre a liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético.

Nas pesquisas de Kalshoven et al. (2016), os autores argumentam que pode haver situações em que as normas organizacionais se manifestem contra as normas da sociedade e que a liderança ética poderia evocar o comportamento pró-organizacional antiético dos liderados que, segundo os autores, possui caráter contra-intuitivo visto a oposição às suposições. Os autores acreditam que nessa relação entre a liderança ética do líder e o comportamento pró-organizacional antiético, o fator nível ou grau de autonomia do liderado se manifesta no ambiente de trabalho.

Segundo Kalshoven et al. (2016), os liderados podem ser influenciados pelo nível de confiança em relação ao líder, bem como a identificação organizacional dos liderados, pois os liderados envolvidos pela reciprocidade retribuem ao líder, a conduta ou comportamento favorável à organização sem considerar as implicações morais

associadas ao ato antiético. Com base na argumentação apresentada os autores acreditam que a liderança ética do líder está positivamente relacionada ao comportamento pro-organizacional antiético dos liderados.

Quanto a pesquisa de Miao et al. (2019), os líderes por meio da atenção moral reflexiva influenciam os liderados a um comportamento ético recíproco, manifestando a intermediação entre a liderança ética e o comportamento pró-organizacional antiético. Os autores acreditam que a liderança ética reduz a CPOA mediante a atenção moral reflexiva junto aos liderados, visto à promoção da reflexão sobre as questões éticas pelos liderados.

Para Wang e Li (2019) há evidências empíricas de que a liderança ética promove o comportamento pró-organizacional antiético, mediante o aumento da identificação com os indivíduos de cargo superior, além de, também, reduzir o comportamento pró-organizacional antiético, desde que ocorra o aumento da responsabilidade.

Quanto as pesquisas de Hsieh et al. (2020), foram apontados que primeiramente, a liderança ética impede que os funcionários se envolvam em condutas antiéticas em prol da organização, segundo que o desengajamento moral atua como intermediário entre liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético, pois de acordo com os autores, assim se faz a maneira imediata e mais eficaz em reduzir o desengajamento moral dos funcionários. Em terceiro, os resultados mostram que o comportamento ético dos colegas de trabalho pode impedir que funcionários moralmente desapegados participem do comportamento pró-organizacional antiético, e os autores sugerem que as organizações devem monitorar regularmente os membros da organização, bem como comportamentos antiéticos no local de trabalho, implementando programas de treinamento de ética no intuito de criar ambientes de trabalho ético.

- Resultados da pesquisa encontrada do fenômeno comportamental contraditório no mesmo indivíduo como também na relação entre líder e liderado:

Yu et al. (2014) em suas pesquisas, relatam que na percepção dos liderados, que os líderes, os quais apresentam condutas éticas, são fortes opositores ao comportamento antiético mesmo quando para beneficiar a organização, pois esses líderes se recusam às condutas antiéticas.

Os liderados aprendem com líderes éticos além do padrão comportamental aceitável, também as relações de troca entre organização e líder ou organização e

funcionário. De acordo com os autores, com a liderança ética é possível que os liderados estabeleçam o padrão semelhante de relacionamento de troca com a organização evitando excessivas trocas positivas com a organização, em contrapartida ao comportamento pró-organizacional antiético (Yu et al. 2014). Para esses autores, “Contando com o efeito de reforço, a liderança ética ajuda a suprimir o comportamento pró-organizacional antiético dos liderados, diminuindo a percepção do liderado quanto ao comportamento pró-organizacional antiético do líder”.

No entanto, de acordo com esses autores, quando os liderados percebem que são direcionados por líderes menos éticos que são capazes de cometerem condutas antiéticas consideráveis justificáveis, provavelmente esses liderados se envolverão em comportamentos antiéticos.

Quando se trata apenas do líder, os autores Yu et al. (2014) abordam temas correlacionados na relação entre os comportamentos de comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética, como a literatura de julgamentos morais por meio de ideologias idealistas ou relativistas. Esses autores acreditam que os liderados tenham percepções diferentes quanto às condutas de líderes éticos.

- Quando os líderes possuem perfil idealistas (que são guiados por regras universais), os líderes éticos não são capazes de se envolverem em condutas antiéticas em prol da organização,
- Quando os líderes possuem perfil relativistas (que são guiados por situações ou próprias regras) os líderes éticos são suscetíveis as mudanças no comportamento, pois o benefício que o comportamento pro-organizacional antiético traz a organização pode ser uma contingência importante de mudança para a organização.

3 Metodologia

Para este trabalho, primeiramente foi utilizado um levantamento qualitativo exploratório com quatro liderados bancários, acerca do comportamento dos gerentes gerais quanto a conduta ética ou antiética na liderança. Conforme Creswell (2014, p.52), a pesquisa qualitativa se faz necessária quando um problema ou uma questão necessita ser explorado, “essa exploração é necessária devido à necessidade de estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas”. Para Flick (2013), na pesquisa qualitativa, os participantes são escolhidos pelos pesquisadores e integram pequeno número de

casos e a coleta de dados é realizada de uma forma aberta e tem como objetivo a visão abrangente mediante a reconstrução do caso.

As entrevistas foram realizadas individualmente, na modalidade por pauta, orientada a partir dos pontos de interesse que os entrevistadores foram explorando ao longo de seu curso (Gil, 2017). As pautas, advindas da literatura acerca dos temas da Liderança Ética e Comportamento Pró-organizacional antiético.

A análise de conteúdo foi utilizada nos relatos das quatro entrevistas para a identificação da mensagem, descrevendo, objetiva e sistematicamente o conteúdo para a escolha das literaturas estudadas, principalmente do comportamento pró-organizacional antiético que difere das outras literaturas de condutas antiéticas em decorrência do tipo de motivação.

Posteriormente, na etapa quantitativa, foram utilizados os instrumentos de escalas validadas para coleta de dados: para a literatura do Comportamento Pró-Organizacional Antiético foi utilizada a escala de Umphress, Bingham e Mitchell (2010) que desenvolveram uma escala para medir o comportamento antiético em prol da organização e para a literatura de Liderança Ética no Trabalho foi utilizada a escala de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) com a versão brasileira validada pelos autores Almeida, Den Hartog e Porto (2018).

O questionário na forma estruturada com a utilização de escalas internacionais validadas, foi pré-testado e aplicado a profissionais que atuam em instituições financeiras. O questionário foi aplicado a dois gestores do setor financeiro bancário para a realização do pré-teste e posteriormente dos ajustes necessários para melhoramento da interpretação das questões.

Foram coletados questionários de 136 respondentes que entregaram o questionário diretamente para os pesquisadores ou por meio de um link sitiado nas plataformas de redes sociais como facebook e linkedin. Antes de iniciar a pesquisa, todos os participantes aceitaram o TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

A amostragem, por conveniência e custos, representa parte da amostra de respondentes indicados por meio do método “Bola de Neve”, com indicações dos próprios respondentes aos contatos que atuam em instituições financeiras bancária. Fizeram parte da amostra do perfil de “Gerentes Gerais” apontados por liderados em 19 Estados Brasileiros, sendo eles: São Paulo (65), Minas Gerais (12), Paraná (10), Pará (8), Rio Grande do Sul (8), Rio de Janeiro (5), Santa Catarina (4), Mato Grosso (4), Goiás (3), Espírito Santo (2), Paraíba (2), Amazonas (2), Bahia (2), Tocantins (2),

Distrito Federal (2), Ceará (2), Alagoas (1), Pernambuco (1), e Sergipe (1).

Com a prerrogativa de nortear o cálculo do número de respondentes necessários, 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, no entanto os pesquisadores coletaram 136 questionários válidos, o que representa mais que o triplo de respondentes necessários.

Com a análise quantitativa, a técnica utilizada na pesquisa foi a multivariada com o software *Smart-PLS 2.0*. A análise multivariada inclui análises de múltiplas relações de variáveis dependentes e/ou de variáveis independentes, estabelecendo ou não relação de causa efeito entre eles. De acordo com Hair Jr et al. (2009, p.23) “técnicas de análise multivariada são populares porque elas permitem que as organizações criem conhecimento, melhorando assim suas tomadas de decisões.

Dentro do contexto da técnica Multivariada, para o alcance dos objetivos foi considerada a técnica da modelagem de equações estruturais. “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).

4 Resultados

Primeiramente foi realizada a análise das entrevistas orientadas por pautas e posteriormente o método estatístico para verificar a relação entre as teorias.

4.1 Resultados do Levantamento dos dados qualitativos

Nas entrevistas foi possível perceber através da percepção dos liderados bancários, as condutas de liderança ética dos gerentes gerais da agência.

Analisando as entrevistas quanto aos aspectos de liderança ética, que conforme Brown et al. (2005) se refere a conduta normativamente aceita pela sociedade como também promovida para os liderados, bem como na comunicação e na tomada de decisão.

O relato do entrevistado 1 demonstra que o líder executa a comunicação de forma clara e estabelece uma relação de líder-liderado:

O banco tem um ambiente que proporciona o entendimento da cultura organizacional e dos valores adotados pela organização, e o gerente geral atua como porta voz transmitindo isso para os funcionários (E1).

O entrevistado 2 evidencia a conduta ética do líder tanto no aspecto de pessoa moral como também o gestor moral:

O meu gerente geral, é uma das pessoas mais éticas que eu trabalhei na minha vida, ele é um cara de uma conduta exemplar com a família e profissionalmente conosco (E2).

O entrevistado 4 tem a percepção da liderança ética como um exemplo a ser seguido na organização e o percebe também transmissor (orientação ética) de estar no ambiente adequado:

Ter um líder com esse tipo de comportamento ético conosco fazia toda a diferença da gente ter vontade de estar naquele lugar (E4).

Quanto à literatura de comportamento pró-organizacional antiético, os bancários liderados relataram que os líderes da agência, mesmo sendo considerados por eles como líderes éticos quanto ao lado pessoal e profissional, esses líderes pressionam para cumprimento de metas e produtividade, conforme as combinações de produtos de créditos com taxas menores e diferenciadas em contrapartida de produtos financeiros como: diversos tipos de seguros, pacote de serviços de manutenção de conta corrente, cartões de créditos, títulos de capitalização e previdência.

O gerente geral não fala, abertamente, como os gerentes de segmentos devem cumprir as metas, mas os gerentes mais antigos do banco conhecem as “artimanhas”, a exemplo da “venda casada” para conseguir o cumprimento das metas sem dar prejuízo financeiro para o banco (E1).

Quanto à literatura de Comportamento pró-organizacional Antiético, conforme Umphress et al. (2010), são comportamentos inadequados apresentados por indivíduos para beneficiar a organização, neste relato dos entrevistados, é possível identificar a conduta antiética do líder quando pressiona e ameaça por produtividade mesmo que seja obtido mediante a “venda casada”.

O entrevistado 2 também evidencia a conduta antiética em prol da organização quando explana a respeito do cumprimento de metas ou produtividade, do qual são pressionados não de forma explícita e declarada, mas que se faz presente no cotidiano e de forma implícita.

O gerente geral sabe que é crime, mas ele não toca no assunto e nem nas palavras de “venda casada”, mas ele manda o recado que se os funcionários não cumprirem as metas, podem ficar sem seus empregos (E2).

“O quesito venda casada é objeto de norma do Código de Defesa do Consumidor para as instituições financeiras, que proíbe que a compra de um produto ou serviço seja condicionado à aquisição de outro” (Corona, 2005, p.84).

O entrevistado 4, relata que mesmo executando a liderança ética, o líder não deixa de demonstrar a conduta antiética de forma pontual para a cobrança por resultados de produtividade.

A venda casada é uma realidade dentro do banco, e nós funcionários, devemos tentar o máximo para cumprir as metas mesmo que tenhamos que passar por esse constrangimento de muitas vezes emprestar dinheiro em troca do cliente comprar algum produto financeiro como cartão de crédito, seguros, capitalização, consórcio e etc (E4).

Conforme os dados da pesquisa, os bancários relataram que os líderes da agência, mesmo sendo considerados por eles como líderes éticos quanto ao lado pessoal e profissional, esses líderes pressionam para cumprimento de metas e produtividade conforme as combinações de produtos de créditos com taxas menores e diferenciadas em contrapartida de produtos financeiros como: diversos tipos de seguros, pacote de serviços de manutenção de conta corrente, cartões de créditos, títulos de capitalização e previdência.

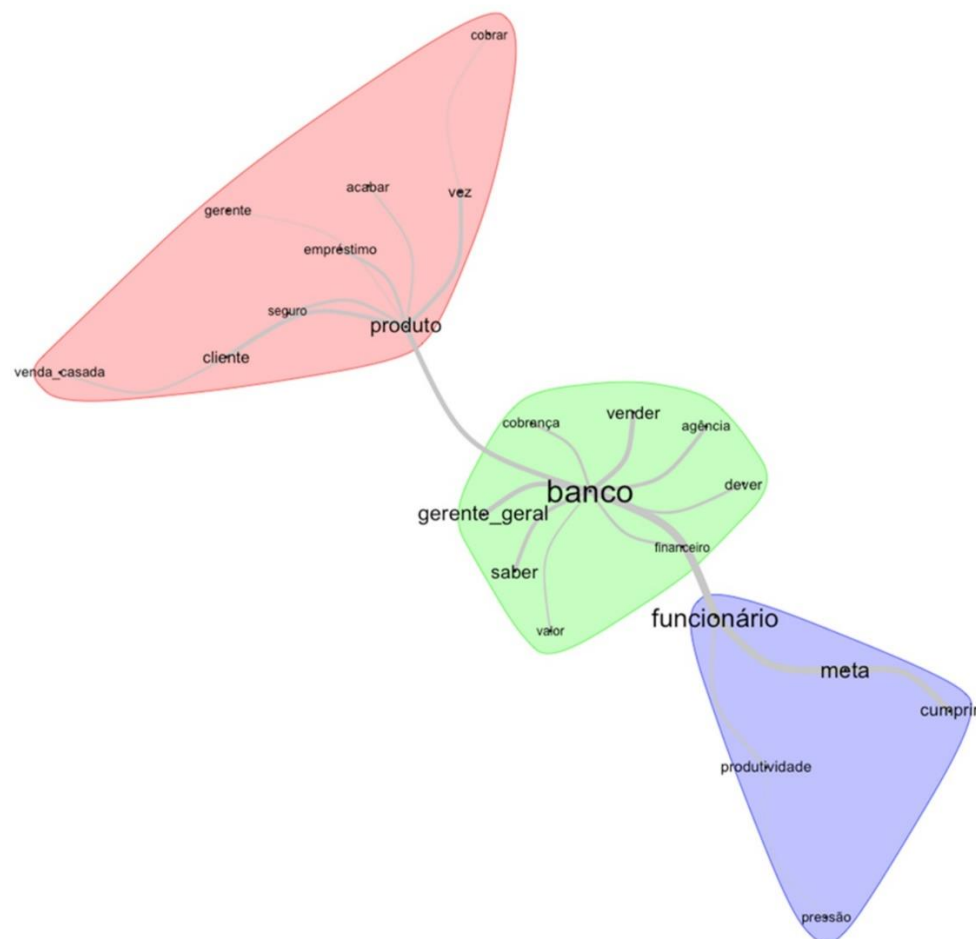
Para corroborar à análise desta pesquisa qualitativa, as entrevistas foram transcritas e processadas no software de análise de dados textuais Iramuteq, para a geração de uma análise de similitude, que possibilita identificar e visualizar as coocorrências entre as palavras e traz indicações da conexidade entre elas, auxiliando na identificação da estrutura textual e da conectividade entre as palavras de uma comunidade e as ligações entre as comunidades (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Conforme a imagem da figura 2, a Árvore de Similitude apresenta três comunidades de palavras, sendo as palavras mais importantes de cada comunidade: Banco, Funcionário e Produto. A centralidade está em Banco-Funcionário, e em Banco-Produto.

As palavras que compõem a comunidade de Funcionário são: meta, cumprir, produtividade e pressão, indicando que estes são os termos que estão mais próximos dos funcionários, como apresentado nas entrevistas. A comunidade de Produto é

formada por palavras que se relacionam com o que é oferecido aos clientes do banco, como empréstimos e seguros, além da venda casada. A comunidade de Banco é formada por palavras que sugerem o *core business* e atuação das instituições financeiras, como vender, cobrar, valor, agência e gerente geral. A Árvore de Coocorrências, que representa graficamente a análise de similitude pode ser vista na Figura 2.

Figura 2: **Árvore de Coocorrências geradas pelo software**



Iramuteq

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

É fato relevante o termo gerente geral fazer parte da comunidade de “Banco” e não estar diretamente ligado à comunidade de “Funcionário”, o que indica a percepção dos entrevistados sobre o gerente geral bancário como parte da organização e não como funcionário. O termo gerente geral também não se relaciona diretamente à comunidade de “Produto”, que tem entre suas palavras o termo gerente, indicando que são os gerentes de segmentos responsáveis por atuar na promoção e oferta dos produtos bancários aos clientes, sem influência dos gerentes gerais nas negociações,

no entanto os gerentes gerais bancários são responsáveis pela cobrança por produtividade dos liderados.

A pesquisa qualitativa teve como contribuição a evidência dos comportamentos contraditórios que existem do principal gestor de uma agência bancária, entre possuir fortes convicções éticas nas suas atitudes e ao mesmo tempo ceder às pressões por produtividade no repasse aos liderados, mesmo que por meio de condutas antiéticas.

Outras informações coletadas ajudaram na compreensão e aprendizado quanto ao conteúdo proposto, e vários motivos foram apontados para as ações de condutas antéticas para beneficiar a organização que os liderados apontaram, entre elas: 99% dos gerentes gerais sofrem pressão por produtividade de produtos e serviços; 95% dos gerentes gerais apresentam comprometimento com a organização; 88% dos gerentes gerais esperam o reconhecimento e recompensa pelo trabalho; 85% dos gerentes gerais almejam promoção e elevação de cargo; 79% dos gerentes gerais bancários têm medo de perder o emprego.

Quando os participantes foram perguntados sobre a questão: Este banco propõe que os funcionários(as) ofereçam produtos financeiros (créditos) com contrapartida (venda casada) de outros produtos ou serviços financeiros: 51% confirmaram, 11% não quiseram responder essa pergunta e 38% não confirmaram essa informação.

4.2 Resultados dos dados quantitativos

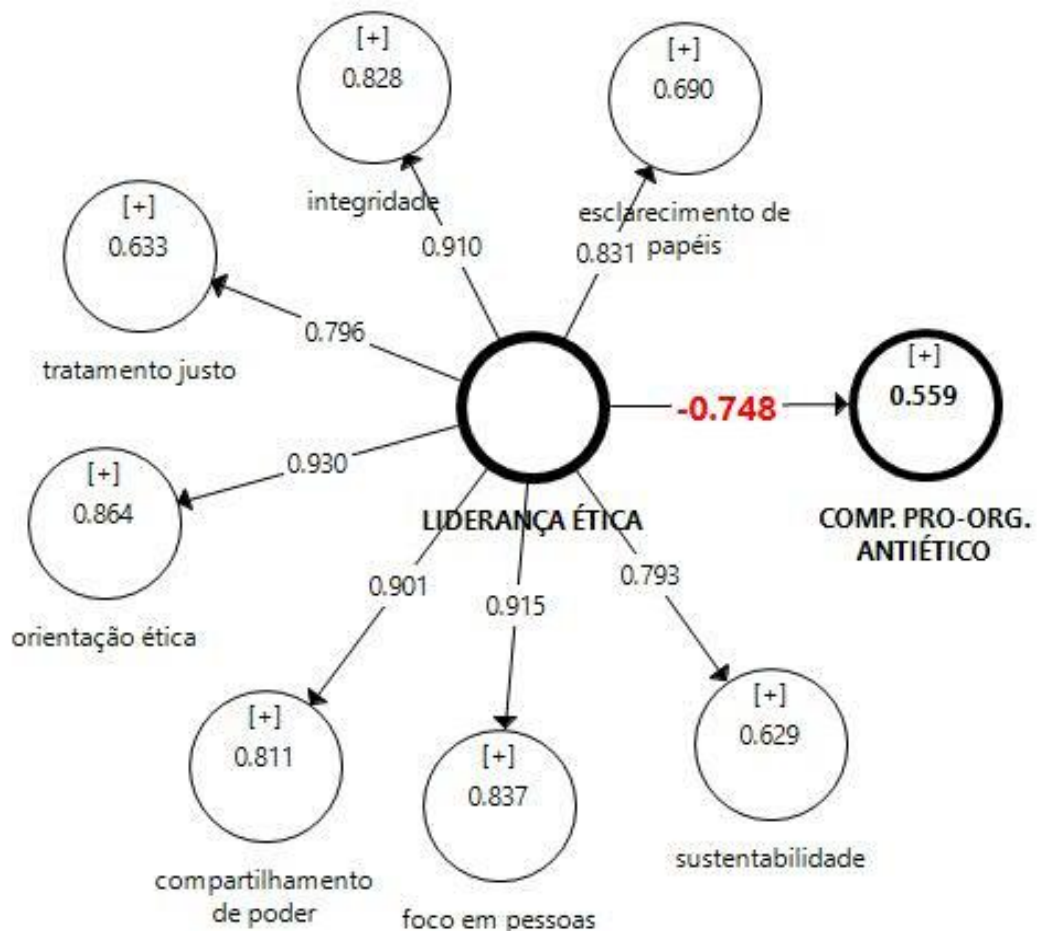
Nessa seção é apresentada a análise da mensuração das variáveis e rodadas de ajuste e, posteriormente, a análise e mensuração do modelo estrutural. Nesse sentido, a técnica modelagem de equações estruturais foi utilizada por mostrar-se capaz de avaliar a relação entre variáveis latentes com resultados comprovadamente satisfatórios (Hair Jr. et al. 2009).

As respostas ao questionário (variáveis mensuráveis ou indicadores) foram relacionadas aos constructos (variáveis latentes) e testadas de modo a garantir que as respostas obtidas representavam efetivamente cada tema estudado. Isso foi feito antes de se verificar a relação entre os constructos, parte central do modelo hipotético estrutural elaborado. Na pesquisa, a liderança ética constitui a variável independente (construto exógeno), enquanto o comportamento pró-organizacional antiético é a variável dependente (construto endógeno).

Para a mensuração por meio da modelagem de equações estruturais foram utilizadas as escalas de Umphress, Bingham e Mitchell (2010) comportamento pró-organizacional antiético mediante seis indicadores e a escala de Liderança Ética no Trabalho de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) da qual foram utilizados vinte e nove indicadores. O questionário composto por duas escalas de mensuração foi respondido por liderados quanto à sua percepção em relação ao líder (gerente geral bancário).

O modelo reflexivo foi baseado na técnica de mínimos quadrados parciais conforme apresentados na Figura 3 e a análise foi referente à validade e confiabilidade dos dois constructos mediante às cargas fatoriais, confiabilidade composta, variância média extraída e validade discriminante.

Figura 3: **Modelo hipotético das relações Liderança Ética e Comportamento pró-organizacional antiético**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

Os valores das cargas fatoriais das variáveis logo na primeira rodada foram favoráveis, pois os valores foram superiores aos indicados pela literatura. O modelo foi executado por meio do critério de Fornell e Lacker (1981) e da raiz quadrada da Variância Média extraída (AVE) para a checagem dos valores e conforme os dados da tabela 2, todos os valores se enquadraram nos parâmetros apresentados na 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).

Tabela 2: Critérios de Fornell-Lacker, Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta de 1º ordem.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1- COMP. PRO-ORG. ANTIÉTICO	0.823							
2- Compartilhamento de poder	-0.688	0.921						
3- Esclarecimento de papéis	-0.569	0.719	0.903					
4- Foco em pessoas	-0.640	0.811	0.714	0.943				
5- Integridade	-0.715	0.797	0.701	0.805	0.958			
6- Orientação ética	-0.709	0.793	0.738	0.827	0.803	0.905		
7- Sustentabilidade	-0.601	0.677	0.582	0.692	0.679	0.729	0.923	
8- Tratamento justo	-0.603	0.727	0.590	0.742	0.712	0.648	0.537	0.936
Fiabilidade composta	0.926	0.944	0.947	0.960	0.978	0.964	0.945	0.955
Variância Média Extraída (AVE)	0.677	0.848	0.816	0.890	0.918	0.818	0.852	0.876

Nota: n=136

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

Após a análise de mensuração das variáveis de primeira ordem, se faz necessária a análise da variável de segunda ordem (liderança ética) e para esta etapa, foram recalculadas as cargas fatoriais, a confiabilidade composta e a AVE (Variância Média Extraída) das variáveis de segunda ordem do constructo Liderança Ética.

Tabela 3: Critérios de Fornell-Lacker, Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta de 2º ordem.

Critério de Fornell-Lacker - 2ª ordem Liderança Ética		
	1	2
1- COMP. PRO-ORG. ANTIÉTICO	0.823	

2- LIDERANÇA ÉTICA	-0.748	0.869
Fiabilidade composta	0.926	0.955
Variância Média Extraída (AVE)	0.677	0.756

Nota: n=136

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

Conforme a Tabela 3 a confiabilidade composta, a Variância Média Extraída (AVE) e a validade discriminante (raiz quadrada da AVE) foram atendidas quanto aos parâmetros sugeridos na literatura. Posteriormente, foi analisada o modelo estrutural através do comando *Bootstrapping* do *Smartpls*, com 5.000 rodadas mediante o modelo básico. Foram checados os dados dos coeficientes estruturais (*Path Coeficiente*) para obtenção dos principais dados da análise estrutural como o coeficiente estrutural, o erro padrão, o valor de t, o valor de p dos constructos e, para complementar, foram utilizados os dados do PLS algoritmo, R^2 e F^2 , conforme a Tabela 4:

Tabela 4: **Análise do Modelo Estrutural**

LIDERANÇA ÉTICA -> COMP. PRO-ORG. ANTIÉTICO	
hipótese	H1
coeficiente estrutural	-0.748
f^2	1,267
r^2	0,55
erro padrão	0.035
teste t	21.610
test p	0.000

Nota: n=136

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021.

O coeficiente de caminho do modelo estrutural representa a relação hipotética do modelo estrutural, podendo variar de -1 e +1 (valores padronizados). De acordo com 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 Liderança Ética possui influência negativa e significativa (-0,748) sobre o constructo Comportamento Pró-organizacional antiético. O tamanho do efeito f^2 , 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, e os dados da pesquisa apontaram

para o resultado da relação entre Liderança Ética e Comportamento Pró-organizacional antiético que obtiveram efeitos considerados altos com os valores de 1,267. A hipótese foi confirmada ao nível de confiança de 99% em relação aos valores de p. Quanto aos valores de t, o teste t de *student*, o resultado é considerado adequado (parâmetro de valores acima de 2,57 conforme Hair Jr. et al. (2014), pois os valores demonstram nos resultados foram de 21.6 e atenderam plenamente os parâmetros sugeridos. O R^2 , conhecido como coeficiente de determinação de Pearson, é uma forma de mensuração preditiva do modelo e representa os efeitos das variáveis latentes exógenas sobre as variáveis latentes endógenas, calculando a correlação quadrada de um determinado constructo, indicando a qualidade do modelo. De acordo com a literatura de Cohen (1988) os parâmetros para mensuração na área de ciências sociais e comportamentais são classificados como: $R^2=2\%$ (efeito pequeno), $R^2=13\%$ (efeito médio) e $R^2=26\%$ (efeito grande). Os dados apresentados nessa pesquisa são considerados com efeito grande das variáveis endógenas Comportamento Pró-organizacional antiético com 55%.

5 Discussão

Primeiramente, as entrevistas evidenciaram a manifestação de condutas antiéticas (em prol da organização) de líderes éticos do setor bancário quando esses estão sob pressão da organização por produtividade (conforme os liderados, 99% dos gerentes gerais bancários sofrem pressão das organizações por produtividade). No tratamento dos dados da entrevista, foi utilizado o software IRAMUTEQ e os resultados apontaram que por meio da percepção dos liderados, o gerente geral não está inserido na comunidade ou representação dos indivíduos envolvidos, mas sim na representação da figura institucional do setor bancário. De acordo com o resultado do Iramuteq, o gerente geral se coloca como a própria organização frente aos liderados.

Para o entendimento dos resultados da pesquisa foi apresentada a hipótese:
H1: O líder ético é influenciado pelos comportamentos pró-organizacionais antiéticos no setor bancário.

Essa hipótese tem o objetivo de verificar se existe a relação de comportamentos contraditórios na mesma pessoa do líder bancário. Em análise de publicações sobre o tema de comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética, apenas uma

publicação de Yu et al. (2014) foi encontrada a qual relaciona os dois temas sobre o mesmo indivíduo.

Conforme Yu et al. (2014), os líderes considerados menos éticos são suscetíveis às condutas antiéticas quando acreditam ser justificáveis em benefício da organização. Outro ponto que esses autores colocaram é a influência dos próprios julgamentos morais que podem direcionar as condutas mediante às situações que se encontram.

A modelagem de equações estruturais confirma a relação negativa entre os temas de Comportamento pró-organizacional antiético e Liderança Ética e aponta que para um incremento de uma unidade de Liderança Ética há um decréscimo de 0,748 unidades para comportamento pró-organizacional antiético. A relação dessas duas variáveis não é inversamente proporcional, demonstrando que o aumento da liderança ética não afeta totalmente o comportamento pró-organizacional antiético, havendo possibilidades para as condutas antiéticas em prol da organização na liderança ética. Exemplificando, mesmo se houver um aumento de 100% na liderança ética, não haverá um decréscimo de 100% do comportamento antiético pró-organizacional e sim apenas de 74,8%.

6 Conclusão

A pesquisa abordou o paradoxo comportamental dos gerentes gerais bancários quanto à liderança ética e às condutas antiéticas para beneficiar a instituição financeira bancária, e mediante aos dados encontrados nas entrevistas obtiveram como resultados os dados abaixo:

O gerente geral bancário trabalha em um ambiente organizacional ético e essa exigência pela ética que advém do mercado financeiro, das exigências dos clientes e acionistas da corporação, que se refletem no contexto organizacional para que os líderes éticos administrem os recursos financeiros de forma eficiente. No entanto, ao longo do dia de trabalho, os líderes éticos sofrem inúmeras pressões por diversos fatores, mas, principalmente, por produtividade nas vendas de serviços e produtos financeiros e são nesses momentos de pressões por maior faturamento que líderes éticos ficam suscetíveis às condutas antiéticas para beneficiar a organização.

É importante destacar, que no Brasil, o receio dos bancários em delatar as irregularidades é enorme, pois temem por retaliações, assim como ameaças ao seu emprego, no entanto, no meio corporativo são inúmeras queixas de funcionários quanto

ao ambiente ético organizacional, a liderança ética e condutas antiéticas para o cumprimento de metas da organização. Os funcionários de instituições bancárias relataram o paradoxo que é trabalhar em um ambiente com alta valorização da ética e ao mesmo tempo aderentes às condutas antiéticas em prol da organização. Apesar das condutas antiéticas irem contra os valores pessoais e profissionais, os gerentes gerais ficam propensos à essas atitudes em benefício da organização, no entanto o objetivo principal dos líderes não é a organização, mas sim a manutenção dos cargos e salários para sustento das famílias. Os gerentes gerais estão em constantes conflitos internos ou psicológicos, visto que possuem características e comportamentos éticos, mas são coagidos a cometerem condutas antiéticas para o bem-estar e manutenção da organização e satisfação dos acionistas com a lucratividade.

Assim, deveria haver maior atuação dos órgãos de controle das autoridades constituídas, a exemplo do Banco Central, para coibir o comportamento pró-organizacional antiético de gestores de agências bancárias quanto a comercialização de serviços e produtos financeiros em troca de facilidades de prazos e taxas de empréstimos, pois o que é praticado não confere com o que está descrito nos normativos quanto à transparência nos negócios.

Referências

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

BASTOS, Emanuelle de Souza; ROSA, Maycon Peter da; PIMENTA, Márcio Marvila. Os Impactos da Operação Lava Jato e da Crise Internacional do Petróleo nos Retorno normais e Indicadores Contábeis da Petrobras 2012-2015. **Pensar Contábil**, v. 18, n. 67, 2016.

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**, 13, n. 1, p. 5-18, 2013.

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.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. **The leadership quarterly**, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and human decision processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRaMuTeQ: um software gratuito para Análise de dados textuais. **Temas de psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013.

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.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; RHODES, Carl. Business ethics as practice. **British Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 107-122, 2007.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Nova York: **Psychology Press**, 1988.

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.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

FRANK, Robert et al. Executives on trial: scandal scorecard. **The Wall Street Journal**, p. B4, 2003.

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, 2017.

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.

JOHNSON, Eric N.; KIDWELL, Linda A.; LOWE, D. Jordan; RECKERS, Philip M. J. Who Follows the Unethical Leader? The Association Between Followers' Personal Characteristics and Intentions to Comply in Committing Organizational Fraud. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2017.

JORGE, Cátia Sofia Nunes. **A importância da liderança ética nas organizações**: um estudo sobre a influência do narcisismo e do “efeito sombra” no comportamento ético do líder. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 47 f., 2016.

KALSHOVEN, Karianne; DEN HARTOG, Deanne N.; DE HOOGH, Annebel HB. Ethical leader behavior and big five factors of personality. **Journal of business ethics**, v. 100, n. 2, p. 349-366, 2011.

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.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

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.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança Ética, Relacionamento Líder-Seguidor e Desempenho: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 17, n. 2, 2014.

SHARMA, Subhash. **Applied Multivariate Techniques**, Wiley, New York, 1996.

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.

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.

WANG, Yujuan; LI, Hai. Moral Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 2019.

YEŞILTAŞ, Murat; TUNA, Muharrem. The effect of ethical leadership on service sabotage. **The Service Industries Journal**, p. 1-27, 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, Lianying; CAO, Tingting; WANG, Yu. The mediation role of leadership styles in Integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 2, p. 317-330, 2018.

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.

ZHU, Weichun; ZHENG, Xiaoming; HE, Hongwei; WANG, Gang; ZHANG, Xi. Ethical Leadership with Both “Moral Person” and “Moral Manager” Aspects: Scale Development and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Ethics**, p. 1-19, 2017.

“O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)”.