

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Daniela Del Lama

**COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO E
VALORES ORGANIZACIONAIS DA LIDERANÇA ÉTICA: a atuação do
Gerente Geral bancário.**

**São Caetano do Sul
2020**

DANIELA DEL LAMA

**COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO E
VALORES ORGANIZACIONAIS DA LIDERANÇA ÉTICA: a atuação do
Gerente Geral bancário.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

São Caetano do Sul

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Lama, Daniela Del.

Comportamento Pró-organizacional Antiético e Valores Organizacionais da Liderança Ética: A atuação do Gerente Geral Bancário / Daniela Del Lama; orientador Dr. Eduardo de Camargo Oliva – 2020.

157 f.. : il.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2020.

1. Comportamento Pró-organizacional Antiético. 2. Liderança Ética. 3. Valores Organizacionais. 4. Gerente Geral Bancário. 5. Gestão Organizacional I. Oliva, Eduardo de Camargo II. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Vice-gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Tese defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Prof. Dr^a Marcela Barbosa de Moraes (Universidade de Taubaté)

Dedico este trabalho aos meus avós (*in memoriam*) Arlindo, Leonor, José e Ofélia, meus pais Egberto (*in memoriam*) e Edna, meus filhos Nazinho e Thaylinha do qual foram grandes incentivadores para realizá-lo.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, por me guiar, iluminar, me consolar nos momentos difíceis e por me trazer tranquilidade para seguir em frente com meus objetivos e não desanimar com os imprevistos no decorrer deste trabalho.

Agradeço a Ele por manter a saúde da minha mãe e dos meus filhos, pois sempre estiveram presentes na minha vida mesmo sem que eu pudesse retribuir com a devida atenção que eles merecem. Ao meu companheiro, pelo apoio e entendimento das minhas ausências e incontáveis ajudas para que eu pudesse concluir essa pesquisa. Passamos por momentos maravilhosos, mas também outros momentos extremamente difíceis e juntos superamos e fortalecemos nosso amor e família.

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul que, por meio da concessão de bolsa de pesquisa e à Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará com a concessão da licença capacitação para Doutorado, possibilitaram-me realizar o doutorado.

Aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários, especialmente e com carinho, meus agradecimentos a Marlene Forestieri de Melo, Denise Rossito, Amanda Grillo e Ana Maria da Silva que sempre solícitas, contribuíram para viabilizar os assuntos de caráter administrativo.

Agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela oportunidade de realizar meu sonho de cursar o Stricto Sensu, começando em 2007 como bolsista Capes no Mestrado e posteriormente no doutorado em 2017 como bolsista USCS, pelo privilégio de tê-lo como orientador, pelos conhecimentos adquiridos, pela paciência na condução da pesquisa.

Aos professores Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, Dr. Celso Machado Junior e Dr^a Marcela Barbosa de Moraes pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e defesa. Em especial, ao professor Dr. Milton Carlos Farina pela atenção, disposição e generosidade em atender-me inúmeras vezes para sanar as dúvidas de conteúdos específicos. Ao Professor Dr. Diógenes de Souza Bido por toda paciência e disposição em esclarecer-me sobre a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, podendo fazer-me valorizar ainda mais esta pesquisa.

Aos professores do doutorado, o Dr. Leandro Campi Prearo e Dr^a Maria do Carmo Romeiro, pela paciência, partilha de conhecimento e ensinamentos de métodos estatísticos.

A todos os colegas do curso de doutorado pelos momentos de descontrações e risadas. Ao meu amigo Antonio Aparecido de Carvalho que não mediu esforços para ajudar-me com informações relevantes para a condução da minha pesquisa e por ter acolhido-me no grupo de pesquisa, possibilitando gerar frutos de várias publicações.

LAMA, Daniela Del. **Comportamento Pró-organizacional Antiético e Valores organizacionais da Liderança Ética: a atuação do Gerente Geral bancário.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

RESUMO

A presente pesquisa versa sobre o paradoxo comportamental da liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético do gerente geral bancário. A partir deste assunto, a revisão da literatura traz os conceitos dos temas referentes ao indivíduo e a organização, cujo objetivo principal da pesquisa foi: identificar se há relação entre as variáveis de comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética do próprio gestor bancário sob a influência dos valores organizacionais. Ao caracterizar este tema, tratou-se de constituir uma pesquisa qualitativa exploratória e quantitativa descritiva com o uso de entrevistas e questionário estruturado de três escalas internacionais validadas. Com isso, o objeto pesquisado foi o gerente geral bancário, mediante a percepção dos liderados bancários, o que permitiu a pesquisa utilizar de análise univariada e multivariada com a modelagem de equações estruturais para a identificação da influência entre as variáveis. Os resultados apontaram que a liderança ética do gerente geral bancário é influenciada, positivamente, pelos valores da organização, no entanto, é influenciada negativamente e, de forma significativa, pelo 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, pois os resultados apontaram a possibilidade da existência de outros fatores que influenciam positivamente a conduta antiética do gerente geral bancário em prol da organização.

Palavras-chave: Comportamento Pró-Organizacional Antiético, Liderança Ética, Valores Organizacionais, Gerente Geral Bancário, Gestão Organizacional.

LAMA, Daniela Del. **Unethical Pro-organizational Behavior and Organizational Values of Ethical Leadership: the role of the General Banking Managers.** Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

ABSTRACT

This research assesses the behavioral paradox of ethical leadership and unethical pro-organizational behavior of general banking managers. Concerning this subject, a literature review brings the concepts of the themes associated to the individual and the organization, and the main research aim was to identify potential relationships between unethical pro-organizational behavior and bank manager ethical leadership under the influence of organizational values. To characterize this theme, a qualitative exploratory and quantitative descriptive research using interviews and a structured questionnaire from three validated international scales were applied. The research object comprised general banking managers through the perception of bank employees, allowing the use of both univariate and multivariate analyses with structural equation modeling to identify potential relationships between the assessed variables. The results demonstrate that general banking manager ethical leadership is positively influenced by organization values, but negatively and significantly influenced by unethical pro-organizational behavior, and that the relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior is not inversely proportional. This demonstrates that increased ethical leadership does not combat unethical pro-organizational behavior to the same extent, as the results indicate the possibility of other factors that positively influence unethical general banking manager conduct in favor of organizations.

Keywords: Unethical Pro-Organizational Behavior, Ethical Leadership, Organizational Values, General Banking Managers, Organizational Management.

Lista de Figuras

Figura 1	Árvore de coocorrências das palavras-chave das publicações encontradas.	32
Figura 2	Inventário de Valores Organizacionais.	52
Figura 3	Modelo Hipotético da Pesquisa.....	58
Figura 4	Processo de atuação do Gerente Geral na Agência de Instituição Financeira.	60
Figura 5	Determinação do Tamanho da Amostra com software G*Power.	64
Figura 6	Sumário das diferenças entre os tipos de modelos de mensuração.....	79
Figura 7	Árvore de coocorrências gerada pelo software IRaMuTeQ.....	84
Figura 8	Gênero dos gerentes gerais bancários da amostra	87
Figura 9	Idade dos gerentes gerais bancários	88
Figura 10	Tempo de experiência dos bancários	88
Figura 11	Tipos de Instituições bancárias.....	89
Figura 12	Métrica tipo Likert de 5 pontos utilizadas nas escalas de comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.	90
Figura 13	Primeira rodada da mensuração das variáveis da 1ª ordem.	96
Figura 14	Segunda rodada da mensuração das variáveis da 1ª ordem.	100
Figura 15	Modelo de mensuração das variáveis de 2ª ordem	104
Figura 16	Mensuração dos valores da AVE e Confiabilidade Composta de 2ª ordem – Liderança Ética.	105
Figura 17	Mensuração dos valores da AVE e Confiabilidade Composta de 2ª ordem – Valores Organizacionais.....	106
Figura 18	Histogramas das relações dos constructos do modelo.....	108

Lista de Quadros

Quadro 1	Levantamento bibliométrico do tema “Comportamento Pró-Organizacional Antiético” (“Unethical Pro-Organizational Behavior”)	30
Quadro 2	Principais Tipologias dos Valores Organizacionais.	51
Quadro 3	Matriz de amarração da pesquisa.	65
Quadro 4	Escala do Comportamento Pró-organizacional Antiético.	66
Quadro 5	Escala da Liderança Ética.	67
Quadro 6	Escala de Valores Organizacionais.	68
Quadro 7	Características da Técnica do PLS	73
Quadro 8	Indicadores de Avaliação do Modelo de Avaliação do modelo de mensuração.	75
Quadro 9	O que fazer quando os critérios de validade não são atendidos.	76
Quadro 10	Critérios para avaliação do modelo estrutural de variáveis de primeira ordem	78

Lista de Tabelas

Tabela 1	Estatísticas descritivas - C.P.O.A (n=136).....	90
Tabela 2	Estatísticas descritivas – Liderança Ética (n=136).....	92
Tabela 3	Estatísticas descritivas – Valores Organizacionais (n=136)	93
Tabela 4	Critério de Fornell-Lacker (primeira rodada) (n=136).....	97
Tabela 5	Cargas cruzadas da primeira ordem - 1ª rodada	99
Tabela 6	Critério de Fornell-Lacker (segunda rodada) (n=136).....	101
Tabela 7	Cargas Cruzadas da primeira ordem - 2ª rodada (n=136).....	102
Tabela 8	Critério de Fornell-Lacker - Segunda ordem.....	106
Tabela 9	Valores estatísticos para análise do modelo estrutural.....	109

Lista de Abreviaturas e Siglas

AUT.	Autonomia
B.E	Bem-estar
CONF.	Conformidade
C.P	Compartilhamento de Poder
C.P.O.A	Comportamento Pró-Organizacional Antiético
DOM.	Domínio
E.P	Esclarecimento de Papéis
F.P	Foco em Pessoas
INT.	Integridade
L.E	Liderança Ética
O.E	Orientação Ética
P.C	Preocupação com a Coletividade
PRES.	Prestígio
REAL.	Realização
SEM ou MEE	Modelagem de Equação Estrutural
SUS.	Sustentabilidade
TRAD.	Tradição
T.J	Tratamento Justo
V.O	Valores organizacionais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Problema da pesquisa	26
1.2	Objetivo geral	26
1.2.1	Objetivos específicos	26
1.3	Delimitação da pesquisa	26
1.4	Relevância do Trabalho	26
1.5	Estrutura da tese	27
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	Comportamento Pró-Organizacional Antiético (UPB - Unethical Pro-Organizational Behavior).....	33
2.1.1	Comportamento Pró-Organizacional Antiético e Liderança Ética	35
2.1.2	Comportamento Pró-Organizacional Antiético e Contexto Organizacional	38
2.2	Liderança Ética.....	40
2.2.1	As dimensões de comportamento dos líderes éticos.....	43
2.2.2	Principais Modelos de Mensuração de Liderança Ética.....	44
2.2.2.1	Modelo de Liderança Ética de Brown <i>et al.</i> (2005)	44
2.2.2.2	Modelo de Liderança Ética de De Hoogh e Den Hartog (2008).....	45
2.2.2.3	Modelo de Liderança Ética de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011)	46
2.3	Valores Organizacionais	48
2.3.1	Modelo de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996).....	50
2.3.2	Modelo de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000)	51
2.3.3	Modelo de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004)	52
3	MODELO ESTRUTURAL DA PESQUISA.....	57
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
4.1	Sujeito e Objeto da Pesquisa	59
4.2	Pesquisa Qualitativa.....	62
4.3	Pesquisa Quantitativa	63
4.4	Amostragem	63
4.5	Matriz de Amarração	64

4.6	Instrumento de coleta de dados.....	66
4.7	Forma de coleta de dados e de abordagem	68
4.8	Plano de análise dos dados	69
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	79
5.1	Pesquisa Qualitativa	79
5.2	Pesquisa Quantitativa	86
5.2.1	Análises dos dados demográficos	86
5.2.2	Análise descritiva dos constructos	89
5.2.3	Modelagem de Equações Estruturais - MEE	94
5.2.3.1	Análise do modelo de mensuração das variáveis latentes de 1ª ordem	95
5.2.3.3	Análise do modelo de mensuração das variáveis latentes de 2ª ordem ..	104
5.2.3.4	Análise do modelo estrutural (relações entre os constructos)	107
5.2.4	Discussão dos resultados	110
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	119
	Apêndice A - Produção Acadêmica encontrada sobre Comportamento pró-organizacional Antiético.....	136
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	140
	Apêndice C – Questionário da Pesquisa Acadêmica	142
	Apêndice D - Aprovação do Comitê de Ética.....	151
	Apêndice E - Dados do coeficiente estrutural (smartpls).....	153
	Apêndice F - Dados do PLS algoritmo – R2 e R ajustado.....	154
	Apêndice G - Dados do PLS algoritmo – F2.....	155
	Apêndice H – Lei de Proteção do Consumidor.....	156
	Apêndice I – Resolução do Banco Central.....	157

1 INTRODUÇÃO

A preocupação da academia por estudos de condutas éticas ou antiéticas dentro das organizações ganhou importância, devido à magnitude de escândalos corporativos que repercutiram de forma imensurável na sociedade, tanto nos aspectos sociais quanto nos econômicos (TREVIÑO; BROWN; HARTMAN, 2003).

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 à condutas antiéticas. Outros casos também tiveram grande repercussão na mídia como as empresas norte-americana e europeia WorldCom e Royal Ahold (JOHNSON; KIDWELL; LOWE; ECKERS, 2017).

No Brasil, a operação judicial “Lava Jato” desmantelou o maior esquema de corrupção do país (BASTOS; ROSA; PIMENTA, 2016). Essa operação judicial revelou condutas antiéticas de organizações e de líderes, ambos sofreram penalidades de acordo com os crimes financeiros envolvidos.

Quanto aos crimes de corrupção envolvendo Instituições Financeiras, não foram encontradas publicações de pesquisas acadêmicas referentes ao tema, no entanto, em 2016 houve destaque no jornal internacional Los Angeles Time ao divulgar o caso da Instituição Financeira Wells Fargo que foi multada em 185 milhões de dólares, após a ocorrência de um funcionário emitir 500.000 cartões de crédito solicitados e não autorizados pelos clientes, pois o objetivo era cumprir as metas estabelecidas (PELTZ, 2016). Além deste, outro caso delatado, conforme Badrinarayanan *et al.* (2018) foi o do banco Morgan Stanley, que foi obrigado a pagar um acordo de 1 milhão de dólares de multa, por permitir um concurso de vendas executado de forma desonesta e antiética, mesmo sem admitir as irregularidades.

No Brasil, de acordo com o site de notícias “O Globo”, vários escândalos de corrupção no sistema financeiro abalaram o mercado, 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.

Alguns países no intuito de inibirem esses comportamentos antiéticos envolvidos em corrupção, criaram leis de condutas éticas a exemplo do governo

americano que em 2002 instituiu a Lei Sarbanes-Oxley, para normatizar os comportamentos éticos e de transparência para toda a sociedade (SILVEIRA *et al.*, 2016). De acordo com os autores, essa lei Sarbanes-Oxley foi considerada a maior representação de reforma da legislação do mercado de capitais desde a grande recessão americana do ano de 1929 (SILVEIRA *et al.*, 2016).

No Brasil, em 1995, já existia um movimento em torno de boas práticas de gestão com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa que, em 1999, lançou no mercado acionário o manual de Melhores Práticas de Governança Corporativa para as empresas vinculadas à bolsa de valores (IBGC, 2019). No entanto, essas condições de boas práticas são tratadas pelas organizações vinculadas à Bolsa de Valores, de forma voluntária e não obrigatória e muitas empresas aderiram no decorrer dos anos, conforme as características dos negócios comercializados na bolsa de valores.

Na literatura, o tema de condutas antiéticas é discutido por meio de duas vertentes: 1) a conduta visando os próprios interesses pessoais em detrimento dos interesses organizacionais; 2) conduta visando os interesses da organização.

Para essa pesquisa foi considerada a investigação das condutas antiéticas que levam ao benefício da organização em detrimento a longo prazo da própria organização, pois os reflexos destas condutas poderão resultar em processos judiciais.

Os comportamentos realizados e decisões tomadas pelos líderes organizacionais que são ilegais e/ou violam as normas morais promovem, também, a conduta antiética dos subordinados (BROWN; MITCHELL, 2010). Desta forma, tal comportamento corrupto dos atos ilícitos levados pela ganância pessoal reflete, diretamente, na organização, caracterizando-a como corrupta (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Essa conduta antiética, por sua vez, vai contra as normas, socialmente, aceitas e esperadas do indivíduo, pois ressalta-se que o comportamento deve se alinhar aos interesses da organização, a partir do composto de remuneração e contraprestação dos seus serviços (BORRALHO, 2015).

No entanto, a literatura aponta para um tipo de comportamento antiético que pode estar alinhado em algum momento com os interesses da organização. Nesse sentido, Umphress, Bingham e Mitchell (2010) abordam o tema de comportamentos antiéticos que tem por finalidade o beneficiamento da organização.

Foi possível observar que, partindo dos estudos de escândalos financeiros corporativos envolvendo as condutas de líderes, o comportamento antiético chamado na literatura de Comportamento Pró-organizacional Antiético (Unethical Pro-Organizational Behavior – UPB) é percebido mediante atitudes antiéticas dos líderes para benefício direto ou indireto da organização (COŞKUN; ÜLGEN, 2017). O comportamento pró-organizacional antiético, apesar de utilizar ações antiéticas, beneficiam, potencialmente suas organizações (UMPHRESS; BINGHAM; MITCHELL, 2010).

Em 2013, Miao, Newman, Yu e Xu alertavam para a necessidade de pesquisas sobre o papel desempenhado pela liderança ética na regulação de comportamentos antiéticos de subordinados, até mesmo, de líderes considerados éticos com condutas antiéticas realizadas em favor da organização.

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; KOMBERGER; RHODES, 2007).

A liderança ética nas organizações, pode ser considerada parâmetro de orientação junto aos liderados, segundo Brown, Treviño e Harrison (2005), e que influencia o comportamento dos indivíduos e organização (TREVÍÑO; BROWN; HARTMAN, 2003). Os líderes desempenham um papel importante na integração de comportamentos e valores éticos na organização, bem como para formularem as regras internas dentro da organização” (YEŞILTAS; TUNA, 2018, p.2).

A importância da liderança e do comportamento ético nas organizações aponta para duas vertentes: a perspectiva positiva da qual os líderes mantêm uma liderança baseada em princípios e a perspectiva negativa da qual a ética é desprezada pela liderança por motivos contextuais de competitividade empresarial na busca de um lugar de destaque revelando, assim, ações antiéticas (NEVES *et al.*, 2016).

Para levantamento de dados sobre os temas, foi utilizada a pesquisa bibliométrica na busca dos artigos, teses e livros a respeito das literaturas que abordam o comportamento pró-organizacional antiético, e liderança ética e o comportamento pró-organizacional antiético e valores organizacionais.

1.1 Problema da pesquisa

Com base na apresentação introdutória, o problema da pesquisa proposto se faz por meio do questionamento: **o gerente geral bancário que lidera de forma ética se submete às condutas antiéticas para beneficiar a organização ?**

1.2 Objetivo geral

Identificar se há relações entre o comportamento pró-organizacional antiético e a liderança ética do próprio Gestor Geral sob os Valores Organizacionais das Instituições Financeiras Bancárias.

1.2.1 Objetivos específicos

- 1) Identificar a relação existente entre comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética;
- 2) Identificar a relação existente entre o comportamento pró-organizacional antiético e os valores organizacionais;
- 3) Identificar a relação existente entre liderança ética e valores organizacionais.

1.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada no período de julho de 2019 a julho de 2020 com liderados que trabalham em agências financeiras bancárias atuantes no mercado brasileiro. A pesquisa foi realizada através de redes sociais e aplicativo de comunicação, via celular, do qual foi disponibilizado a respondentes de todos os estados brasileiros.

1.4 Relevância do Trabalho

Quanto à relevância da pesquisa no campo teórico, está contribuindo com pesquisas empíricas no campo de condutas antiéticas dentro das organizações, sobretudo na descrição dos resultados quando executados por líderes éticos.

A ética estipula os princípios que norteiam quais comportamentos são considerados aceitáveis ou inadmissíveis no ambiente de trabalho (BEDANI, 2013). Neves (2016) ressalta que as sociedades contemporâneas estão voltadas a sucumbir as pressões por adoção de práticas de condutas baseadas em princípios morais de respeito ao ambiente e aos valores da comunidade envolvente. Haja vista que a falta de ética das empresas e de líderes acarretam impactos negativos na sociedade, considerando que grandes escândalos financeiros envolvendo comportamentos antiéticos em prol da organização tem ocorrido em vários países, porém nota-se escassa a literatura sob a perspectiva de favorecimento às empresas.

Diante do exposto, justifica-se este tema devido à escassez de literatura, segundo o levantamento de pesquisas sobre as publicações nos períodos nacionais e internacionais acerca do discutir sobre “Comportamento Pró-Organizacional Antiético”.

Observa-se que quanto ao nível da aplicação da pesquisa, a mencionada dentro deste estudo, trará considerável contribuição no comportamento organizacional a partir da descrição de condutas antiéticas cometidas por liderança éticas, mesmo quando são influenciados por valores organizacionais. Os resultados poderão contribuir para a formulação e implementação de políticas de Recursos Humanos com o objetivo de alicerçar o combate às condutas antiéticas de líderes e liderados, sobretudo em instituições financeiras e bancárias.

1.5 Estrutura da tese

Conforme descrito no início deste projeto, o objetivo principal é identificar as relações entre as literaturas do comportamento pró-organizacional antiético e a liderança ética do próprio gestor geral bancário e/ ou a existência de relação entre o comportamento pró-organizacional antiético e dos valores organizacionais do setor bancário. Diversas etapas foram construídas e seguidas, cujo objetivo chegará aos resultados desta pesquisa.

A pesquisa de tese está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1: Delimitação do estudo, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e relevância da pesquisa.

Capítulo 2: Referencial Teórico com o levantamento bibliográfico sobre a literatura do comportamental pro-organizacional antiético, a partir dos conceitos de

Umphress, Bingham e Mitchell (2010), que tratam sobre a conduta antiética para beneficiar a organização, entre estas, outras duas literaturas foram utilizadas em conjunto com o tema principal, a Liderança Ética de Brown, Treviño e Harrison (2005) e Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) e Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) (que é manifestado pela liderança ética por meio do gestor moral de Niemeyer e Cavazotti (2014) e Zhu, Zheng, He e Zhang (2017)).

Capítulo 3: Modelo de pesquisa proposto, as variáveis e indicadores participantes desse modelo e as hipóteses para verificar as relações entre as variáveis observáveis e contribuir para o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

Capítulo 4: Procedimentos Metodológicos, primeiramente com a abordagem da pesquisa qualitativa e a posteriori com a pesquisa quantitativa, a coleta dos dados e os instrumentos de pesquisa (escalas comportamento pro-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais), o tratamento dos dados da pesquisa e como foram analisados: análise univariada e a análise multivariada com a modelagem de equações estruturais para o teste de relação conjunta das escalas e o impacto na liderança ética e por último a análise das hipóteses contidas na pesquisa.

Capítulo 5: Análise de resultados com dados demográficos, do perfil da amostra, das estatísticas descritivas dos indicadores dos constructos por meio das médias e coeficientes de variação e comparação das médias em cada escala utilizada.

Capítulo 6: Discussão, interpretação e apresentação das evidências quanto aos resultados da pesquisa. As conclusões obtidas, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico é utilizado para fornecer a base teórica de sustentação para o desenvolvimento da pesquisa mediante os fenômenos abordados e a serem explicados. Neste estudo, as bases teóricas foram utilizadas para subsidiar na utilização das escalas de medidas e análise das conclusões sobre o objeto de pesquisa.

Escândalos de corrupção e fraude corporativa levaram a pesquisadora a concentrar esforços em temas como de condutas antiéticas em prol da organização e das dimensões da liderança ética (as dimensões da L.E podem ser tratadas pela pessoa moral e gestor moral, este último, foi inserido na pesquisa e foi manifestado pelos valores organizacionais).

As literaturas do modelo proposto na pesquisa foram trabalhadas da seguinte forma: quanto ao indivíduo: Comportamento Pró-organizacional Antiético e Liderança Ética e quanto a organização: Valores Organizacionais.

Para levantamento de dados sobre o tema principal “Comportamento Pró-organizacional Antiético”, utilizou-se do levantamento bibliométrico na busca de artigos, teses e livros nas bases de pesquisas:

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

Periódicos Internacionais	plataformas de busca	quantidade encontrada	ano/ quantidade
1ª busca	Emerald Insigth	60 artigos	2020 (12), 2019 (23), 2018 (9), 2017 (7), 2016 (6), 2015 (2) e 2013 (1).
2ª busca	Scopus	52 artigos	2020 (15), 2019 (15), 2018 (6), 2017 (4), 2016 (4), 2015 (2), 2014 (1), 2013 (3), 2011 (1) e 2010 (1).
3ª busca	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).
4ª busca	Science Direct	20 artigos	2020 (2), 2019 (8), 2018 (1), 2017 (4), 2016 (1), 2015 (4).

Nota: As palavras-chave “comportamento pró-organizacional antiético” (idioma português) foram pesquisadas nas plataformas de buscas GOOGLE ACADÊMICO e PLATAFORMA CAPES e não foram encontrados artigos com essas palavras e literaturas.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Após a análise na base de dados na Emerald Insigth, 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. 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.

Para organização da leitura do principal tema da pesquisa, os artigos foram separados em três áreas, psicologia, psicologia organizacional e outras áreas:

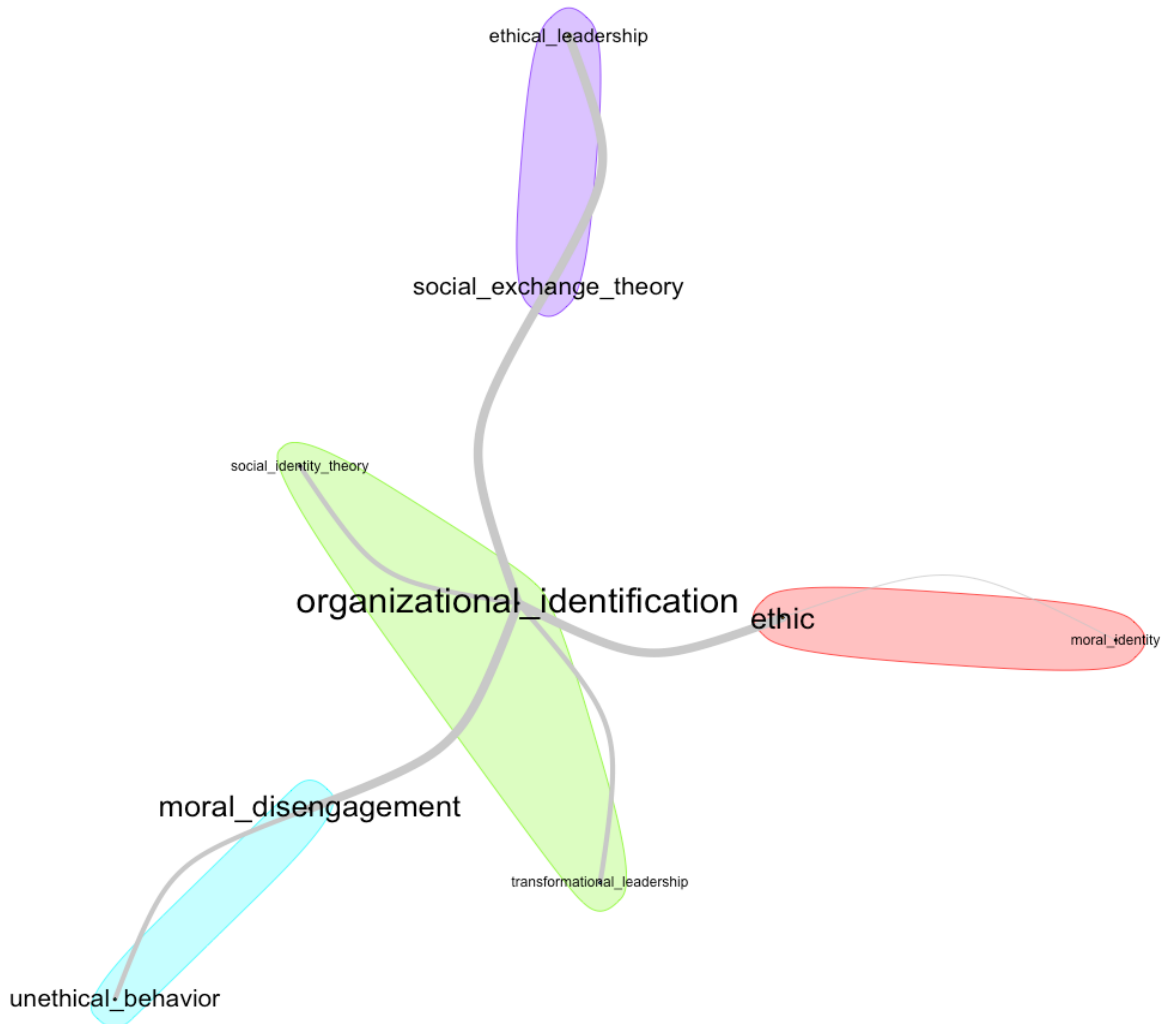
Área da psicologia: espiritualidade (ZHANG, 2020); compromisso afetivo (QAZI; NASSER; SYED, 2019); culpa e orgulho (TANG; YAM; KOOPMAN, 2020); direito psicológico (LEE; SCHWARZ; NEWMAN; LEGOOD, 2019); julgamento ético (TIAN; PETERSON, 2016); justiça interpessoal (BRYANT; MERRIT, 2019); maquiavelismo (CASTILLE; BUCKNER; THOROUGHGOOD, 2018); moralidade (FEHR; WELSH; YAM; BAER; WE; VAULONT, 2019) narcisismo (YU; WANG; ZHENG; SHI, 2020); ostracismo (ZHANG, 2019);

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); (EFFELSBURG; SOLGA, 2015); (GRAHAM; RESICK; MARGOLIS; SHAO; HARGIS; KIKER, 2019); (JOHNSON; UMPHRESS, 2019); (NASEER; BOUCKENOOOGHE; 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); (EFFELSBURG; SOLGA; 2013); (EFFELSBURG; 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).

Outras áreas: Criminal (VALARINI, POHLMANN (2019).

Após a organização das publicações, foram coletadas as palavras-chave das publicações na plataforma Scopus do tema comportamento pró-organizacional antiético para levantamento exploratório e foram inseridas no software IRaMuTeQ para a descoberta das principais literaturas interligadas ao tema e suas relações conforme a figura 1.

Figura 1- Árvore de coocorrências das palavras-chave das publicações encontradas.



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A árvore de Similitude apontou as literaturas principais que se relacionam com o Comportamento pró-organizacional antiético ou 4 comunidades de palavras sendo: identificação organizacional, desengajamento moral, ética e teoria da troca social. A literatura da identificação organizacional foi demonstrada como a literatura principal que interliga o tema de comportamento pró-organizacional com as outras teorias motivacionais. No entanto, apenas as literaturas de liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético foram consideradas para essa pesquisa.

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

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 (FRANK *et al.*, 2003).

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 C.P.O.A (Comportamento pró-organizacional antiético) do qual líderes apresentaram comportamentos antiéticos com a principal finalidade de beneficiar a própria organização (SPECTOR; FOX, 2005).

Zhang *et al.* (2018) enfatizam que o comportamento pró-organizacional antiético, além da possibilidade de causar sérios danos a organização e a sociedade em geral é considerado comum nas organizações. 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, 2018).

Em 2010, Umpherss e Bingham 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):

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” a exemplo de exagerar a verdade sobre os produtos ou serviços de uma empresa para clientes para beneficiar a empresa.

Desde as primeiras literaturas em 2010, a respeito do comportamento pró-organizacional antiético, um número crescente de acadêmicos tentaram fornecer informações sobre as razões pelas quais os funcionários se envolvem na C.P.O.A e identificaram alguns antecedentes importantes no indivíduo e nas relações interpessoais enriquecendo, assim, a compreensão dos mecanismos de formação da C.P.O.A (CHENG *et al.*, 2019).

No entanto, 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). Inclusive este comportamento antiético pode causar grandes prejuízos ao longo prazo, especialmente quando envolve suborno, mentiras para o cliente ou falsificação de documentos (ZHANG, 2018).

Os maiores prejudicados estão destinados as “partes interessadas externas”, tais como governos, acionistas, comunidades e clientes que exercem pressão sobre gestão de comportamento de funcionários face à redução das suas condutas ilegais e antiéticas (TREVINO *et al.*, 2006).

Desta forma, Zhang (2018) assevera 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, 2018).

Ainda em Zhang (2018) aceitar que esses comportamentos existem nas organizações é um primeiro passo necessário para aumentar a conscientização em diminuí-los, outro fator importante é 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. Por fim, Zhang (2018) acredita que os gestores são responsáveis pela defesa dos valores e que devem ser compartilhados e que, conseqüentemente, devem assumir o compromisso em conduzir os negócios com ética.

Para essa pesquisa foi adotada a escala de mensuração de Umphress, Mitchell e Bingham (2010) com as assertivas adaptadas:

O(a) Gerente Geral deturparia a verdade só para fazer com que a empresa apresentasse uma boa imagem, se isso ajudasse/ O(a) Gerente Geral disseminaria informações exageradas a respeito dos produtos e serviços a clientes, se isso a ajudasse/ O(a) Gerente Geral não forneceria informações negativas acerca da empresa ou de seus produtos aos clientes, se isso ajudasse a empresa/ O(a) Gerente Geral daria uma boa recomendação para um funcionário incompetente se a empresa concorrente requeresse isso dele(a), na esperança de que essa pessoa se tornasse um problema para outra empresa, em vez dessa/ O(a) Gerente Geral se recusaria a emitir um reembolso para um cliente, cobrado indevidamente, se isso ajudasse a empresa / O(a) Gerente Geral ocultaria informações que pudessem prejudicar a empresa.

2.1.1 Comportamento Pró-Organizacional Antiético e Liderança Ética

Os líderes éticos atuam como modelos de identificação junto aos seguidores (BROWN *et al.*, 2005) e a liderança ética reflete várias atitudes do líder, incluindo agir de maneira justa, aceitar o comando, exibir consistência nas ações, integridade, demonstrar responsabilidade pelos comportamentos, recompensar a conduta ética e aprender com os outros (BROWN *et al.*, 2005; KALSHOVEN *et al.*, 2011).

De acordo com Miao *et al.* (2019), a mídia tem publicado amplamente casos de corrupção em grandes corporações a exemplo de Welles Fargo e da Samsung Group, em que funcionários adotaram comportamentos antiéticos para favorecer a organização a curto prazo, porém com resultados que os prejudicaram, a longo prazo, mediante processos judiciais. No entanto, são poucas as pesquisas empíricas quanto as condutas antiéticas dos liderados, mesmo quando em prol da organização e sob a liderança ética.

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

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 as 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 podem 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 que 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), referente a relação entre liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético, os autores destacaram as várias pesquisas como as dos autores Den Hartog (2015), Van Gils, Van Quaquebeke, Van Knippenberg, Van Dijke e De Cremer (2015), Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes e Salvador (2009) e Zhu, Treviño e Zheng, (2016) que relataram em suas pesquisas o importante papel da liderança ética na redução dos aspectos comportamentais antiéticos dos liderados para prejudicar a organização. No entanto, de acordo com os autores são escassas as pesquisas quando os objetivos dos comportamentos são para beneficiar a organização a curto prazo, mesmo que fatores negativos se manifestem a longo prazo. Segundo os autores, o comportamento pró-organizacional pode ser reconhecido no decorrer de inúmeros escândalos organizacionais

envolvendo líderes de alta performance, a exemplo dos casos de fraude como a Well Fargo e Samsung Group. Para esses autores, 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 a promoção da reflexão sobre as questões éticas pelos liderados.

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.

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

Outro ponto que os autores Yu et al. (2014) abordam são as questões de julgamentos morais por meio de ideologias idealistas ou relativistas, pois acreditam que os liderados tenham percepções diferentes quanto às condutas de líderes éticos. Para esses autores, os liderados idealistas (que são guiados por regras universais), os líderes éticos são capazes de se envolverem em condutas antiéticas em prol da organização, no caso de liderados 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.

2.1.2 Comportamento Pró-Organizacional Antiético e Contexto Organizacional

Segundo Magnusson e Stattin (1998) as teorias de interação pessoa-contexto, demonstram que os comportamentos dos indivíduos são influenciados não apenas pelos fatores, mas também pelo contexto organizacional.

Diante disto, os funcionários de organizações antiéticas têm maior probabilidade em cometer comportamentos antiéticos que as organizações éticas, pois os valores ou contextos éticos são fatores determinantes no senso ético de uma organização (ANDREOLI; LEFKOWITZ, 2008).

No entanto, há relatos de indivíduos que trabalham em organizações éticas, porém, quando são pressionados para apresentarem produtividade, por vezes a busca pelos resultados menospreza as condutas éticas daquele momento. Umphress e Bingham (2011) afirmam que comportamentos antiéticos podem ser considerados, implicitamente, tolerados quando o contexto organizacional se demonstra ambíguo.

Dentro do ambiente corporativo os indivíduos recebem inúmeras influências e estão propensos às reações diversas em vários momentos no dia a dia do trabalho, principalmente aqueles ocupantes de cargos de liderança.

Alguns cargos de liderança, além de sofrerem cobranças por condutas éticas sofrem com a cobrança pela produtividade e a partir desse ponto estão suscetíveis a vários tipos de comportamentos, até mesmo de condutas antiéticas. Mahlendorf, Matejka e Weber (2018) enfatizam que gestores de organizações da área de finanças

podem comprometer, ocasionalmente, suas responsabilidades e padrões éticos em prol dos objetivos organizacionais (MAHLENDORF; MATEJKA; WEBER, 2018).

Quanto a essa questão de recompensa financeira, para Kim, Li e Zhang (2011), existem evidências de que os gestores que buscam a maximização de recompensas financeiras individuais podem adotar comportamentos antiéticos.

Outro ponto é que as medidas de recompensas podem ser usadas pela organização para obter resultados financeiros e quando são maximizados ou minimizados criam expectativas sobre os gestores financeiros em não apresentarem resultados desfavoráveis (MAHLENDORF; MATEJKA; WEBER, 2018). Os autores enfatizam que essa dinâmica entre recompensas e resultados financeiros transmite a mensagem de que a organização depende desses profissionais para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

Na relação líder e organização, Dukerich *et al.* (1998) observaram que a identificação organizacional promove atos antiéticos em benefício das organizações. Para Bishop, DeZoort e Hermanson (2017) existem indícios de que gestores adotam condutas antiéticas quando cedem a pressão de superiores. Umphress e Bingham (2011) corroboram que o comportamento antiético pode ser adotado com o intuito de ajudar outros membros da organização.

Os líderes éticos atuam como modelos de identificação junto aos seguidores (BROWN *et al.*, 2005). Ashforth e Mael (1989), acreditam, no entanto, à medida que a identidade organizacional dos indivíduos é fortalecida, seu comportamento dentro e fora da organização é cada vez mais alinhado aos valores e normas organizacionais, conseqüentemente promovendo a eficácia organizacional. Para os autores o alto nível de identificação leva o indivíduo a se envolver em atividades consistentes com sua identidade.

Dentro desse mesmo contexto, Gouldner (1960) enfatiza que a teoria das trocas sociais propõe que as relações sejam de qualidade por meio da troca de recursos entre as partes, pois o indivíduo se sente na obrigação de devolver um comportamento benéfico à organização quando sente forte adesão ao grupo organizacional (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Para Miao *et al.* (2013), com a finalidade de redução do C.P.O.A, os gestores de nível superior devem refinar seus valores organizacionais e integrarem a ética aos valores centrais da organização, desta forma, precisam traduzir ética em linguagem corporativa para que os valores éticos sejam refletidos na declaração da missão

organizacional, na cultura e, até, na avaliação de desempenho do funcionário, pois se os valores éticos estiverem alinhados com os interesses organizacionais, haverá pouco incentivo para os funcionários conduzirem ao Comportamento Pró-Organizacional Antiético.

2.2 Liderança Ética

A conceituação mais utilizada na literatura de liderança ética é a de Brown, Treviño e Harrison (2005) que a definem 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) e 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; GREENBAUM; QUADE, 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” (YEŞİLTAS; 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 as 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.

Brown e Trevino (2006) enfatizam que os líderes éticos não apenas defendem seus princípios, mas praticam e os seguem, desta forma, serão considerados exemplos de conduta ética.

Embora Jorge (2016) associa o comportamento de líderes éticos à personalidade, o autor enfatiza que é importante explorar como o indivíduo trabalha com as questões morais universais de impacto nas suas ações enquanto líder de uma organização. Hannah *et al.* (2014) salienta que quando os líderes são analisados no contexto da liderança ética, são vistos como pessoas morais, com credibilidade entre seguidores quando discutem relações éticas e são considerados parâmetros de comportamento na inspiração entre os seguidores na organização. No entanto, Trevino, Weaver e Reynolds (2006) sustentam a hipótese de que os liderados procuram nos outros, orientação ética.

Niemeyer e Cavazotte (2014) atribuem ao líder a capacidade de influenciar com base nas atitudes e comportamentos positivos como a honestidade, integridade e cuidados com as pessoas despertando, assim, sentimentos de confiança e gratidão. Além disso, os seguidores esperam que as instruções e tomadas de decisões sejam baseadas no pensamento ético do líder (BONNER; GREENBAUM; QUADE, 2017).

“Os líderes desempenham um papel importante na integração de comportamentos e valores éticos na organização, bem como para formular as regras internas dentro da organização” (YEŞILTAS; TUNA, 2018, p.2).

Conforme pesquisa de Yukle e Van Fleet (1992) as características de comportamento sempre dependerão do contexto inserido, porém o comportamento de liderança não é um comportamento adquirido para situações específicas dentro do contexto organizacional e sim padrões de comportamentos com características de estilos específicos de liderança. Estes estilos são aderentes à atuação de liderança ética nas organizações e são: autênticas, transformacionais e transacionais (BROWN; TREVINO, 2006).

Ainda em Brown e Treviño (2006), os estilos de liderança autêntica, transformadora e transacional são encontrados na liderança ética, pois esses estilos se assemelham às características da liderança ética, muitas vezes se sobrepondo aos valores, crenças e senso de justiça.

Os estilos de liderança autêntica e transformacionais podem ser percebidos como estilos que despertam o senso crítico dos liderados de forma motivadora. Por um lado, os líderes autênticos apresentam características como a autoconsciência, a

abertura e a transparência e para esse tipo de liderança é importante a preocupação com os indivíduos e a motivação por valores positivos (JORGE, 2016). Por outro lado, os indivíduos portadores desse estilo são capazes de julgar questões éticas com sentidos distintos e de múltiplas perspectivas e tomar decisões com seus próprios valores morais (BROWN; TREVINO, 2006).

No estilo de liderança transformacional, os líderes inspiram, moralmente, seus liderados visando o desenvolvimento de necessidades de realização com o trabalho e comprometimento baseados em valores em prol do coletivo (ARYEE *et al.*, 2014). Esse estilo transformacional, no entanto, sobrepõe ao conceito do estilo de liderança ética que, apesar de distintos, estão diretamente relacionados e baseados na moral percebida (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005).

Sob outra perspectiva, relacionada diretamente com a organização, o estilo de liderança transacional também é aderente à liderança ética, pois o líder direciona seus liderados ao cumprimento das normas e regras da organização enfatizando a reciprocidade de condutas e relações de trocas entre líderes e liderados. Esse estilo se baseia na legitimidade e autoridade formal na execução das tarefas (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Ho e Fu (2018) acentuam que a liderança transacional se preocupa com o reconhecimento apropriado e em forma de recompensas pelos esforços e realizações dos liderados de acordo com o cumprimento das metas organizacionais e esses líderes são recompensados com o apoio e respeito dos liderados, mas quando os liderados adotam posturas inapropriadas são orientados mediante feedback, e imediatamente são corrigidos e punidos para que ocorra o ajuste de conduta.

Em concomitância, alguns autores apresentam várias vantagens na existência da liderança ética. Para Ogunfowora (2014) representa o aumento da satisfação no ambiente de trabalho devido à confiança e respeito pelo líder. Para Kim e Brymer (2011) é o comprometimento organizacional e retenção dos funcionários. Deconinck (2015) aponta para o aumento da identificação organizacional e os autores Qin, Wen, Ling, Zhou e Tong (2014) ressaltam o benefício do engajamento no trabalho e o comportamento orientado para o cliente.

Apesar dos benefícios apresentados, a eficácia organizacional depende, em parte, da liderança que estimula, promove e melhora o espaço social mediante boa comunicação, com o intuito de beneficiar os liderados e a organização como um todo (RAJBHANDARI; RAJBHANDARI, 2015).

2.2.1 As dimensões de comportamento dos líderes éticos

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).

Sob outras perspectivas, algumas pesquisas como de Bono e Judge (2004), Walimbwa e Schaubroeck (2009) e Ozbag (2016) relacionam a liderança ética com características de personalidade. Xu, Loi e Ngo (2016) enfatizam que os líderes éticos, mediante sua personalidade ética, tomam decisões em conformidade com normas éticas em sua vida pessoal e profissional.

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.

O líder se utiliza de instrumentos como a comunicação para a disseminação de mensagens éticas, bem como a demonstração de poder para influenciar os comportamentos dos seus liderados no ambiente de trabalho (NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2014). Nesta etapa, a dimensão do gestor moral pode servir de articulação e esclarecimento quanto aos deveres, obrigações e normas organizacionais (Brown *et al.*, 2005). Hannah *et al.* (2014) evidenciam que o estabelecimento de expectativas explícitas de conduta e esclarecimento da importância das regras do grupo são essenciais para a sobrevivência e desempenho da organização.

Todavia, o “gestor moral” por meio da autoridade e poder, se utiliza dos meios de comunicação para disseminação dos valores norteadores da cultura

organizacional, valores esses que representam o estado de existência ou de modelos comportamentais desejáveis atuantes por meio dos aspectos cognitivos, aspectos motivacionais, a função e hierarquia dos valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Haja vista que são valores definidos pelos indivíduos proprietários ou principais gestores das organizações abrangendo, assim, desde as necessidades biológicas dos indivíduos até às necessidades de bem-estar e sobrevivência da própria organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Para Gondim e Tamayo (1996, p.63) os valores organizacionais “são percebidos pelos funcionários como características da organização”.

2.2.2 Principais Modelos de Mensuração de Liderança Ética

Os modelos de mensuração da liderança ética estão sendo desenvolvidos há aproximadamente quinze anos e os principais critérios são:

- 1) Comportamento referente às ações baseadas em valores defendidos (honestidade e integridade)
- 2) Senso de justiça nas decisões e distribuição de recompensas;
- 3) Reciprocidade na comunicação.

2.2.2.1 Modelo de Liderança Ética de Brown *et al.* (2005)

Esses autores precursores em pesquisas do tema de liderança ética, propuseram uma escala das mais utilizadas na área acadêmica, utilizando a literatura de aprendizagem social como fundamento teórico para o desenvolvimento do constructo da liderança ética.

O instrumento desenvolvido, a Escala de Liderança Ética (*ELS - Ethical Leadership Scale*), aborda uma combinação de características e comportamentos que incluem a demonstração de integridade e honestidade, elevados padrões éticos, tratamento atencioso e justo dos funcionários, responsabilização dos funcionários pela conduta ética, justiça interacional, honestidade do líder, influência idealizada, satisfação do líder, percepção da eficácia do líder, dedicação ao trabalho e disposição dos liderados em relatar problemas à administração.

Para a mensuração da escala foram desenvolvidos dez assertivas em questionário de escala *Likert*, de acordo com as características e comportamento

apontados por Brown *et al.* (2005): escuta o que os funcionários têm a dizer/ disciplina os funcionários que violam os padrões éticos/ realiza sua vida pessoal de maneira ética/ tem os melhores interesses dos funcionários em mente/ toma decisões justas e equilibradas/ pode confiar/ discute ética comercial ou valores com os funcionários/ define um exemplo de como fazer as coisas da maneira certa em termos de ética/ define o sucesso não apenas pelos resultados, mas também pelo modo como são obtidos/ ao tomar decisões, pergunta "o que é a coisa certa a fazer?"

2.2.2.2 Modelo de Liderança Ética de De Hoogh e Den Hartog (2008)

Esses autores desenvolveram uma escala que abrange as categorias de moralidade e justiça, definição clara de papéis, a partilha de poder e o comportamento antiético (liderança despótica) do líder. Essa última dimensão, contrastando com o comportamento dos líderes éticos, os líderes despóticos são ausentes de considerações pelos outros e não se preocupam com comportamentos socialmente construtivos, pois provavelmente possuem baixos padrões morais (DE HOOGH; DEN HARTOG, 2008).

Para a construção da escala, na dimensão de moralidade e justiça, esclarecimento de papéis e compartilhamento de poder, foram utilizadas as escalas adaptadas de *Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire* de Hanges e Dickson (2004).

Na dimensão de "moralidade e imparcialidade" foram utilizadas seis assertivas para a mensuração quanto aos itens de honestidade, confiabilidade, altos padrões éticos, tratamento atencioso e justo dos subordinados: garante que suas ações são sempre éticas/ significa o que ele diz, é sério/ mantém a sua palavra e merece confiança/ pode ser confiável para servir os interesses de seus subordinados ao invés de si mesmo/ não critica os subordinados sem uma boa razão/ prossegue o melhor interesse em detrimento de outros.

Para a dimensão de liderança do "esclarecimento de papéis", os autores utilizaram cinco assertivas que medem a transparência dos líderes, o engajamento na comunicação aberta, o esclarecimento de expectativas e responsabilidades: explica quem é responsável pelo o quê/ explica o que é esperado de cada membro do grupo/ explica o escopo de autoridade de cada grupo individual/ comunica suas expectativas de desempenho para os membros do grupo/ esclarece prioridades.

Na dimensão de “compartilhamento de poder” foram utilizados seis assertivas referentes a comportamentos que proporcionam abertura para opiniões na tomada de decisão: permite que os subordinados tenham influência nas decisões críticas/ reconsiderará as decisões com base nas recomendações daqueles que se reportarem a ele (a)/ delega responsabilidades para os subordinados/ não permite que outros participem da tomada de decisão/ procura conselho dos subordinados sobre estratégia organizacional/ permite que os subordinados tenham grande participação na definição de metas de desempenho.

Para a construção da dimensão da liderança antiética chamada de liderança despótica, foi utilizada a escala adaptada do Hanges e Dickson (2004). Essa escala contém seis assertivas que refletem o comportamento autoritário do líder, bem como insensível e explorador dos subordinados (DE HOOGH; DEN HARTOG, 2008): é punitivo; não tem pena nem compaixão/ é responsável e não tolera discordância ou questionamento, dá ordens/ atua como um tirano ou déspota; imperioso/ tende a não querer ou ser incapaz de abandonar o controle de projetos ou tarefas/ espera obediência inquestionável daqueles que se reportam a ele (a)/ é vingativo; procura vingança quando injustiçado.

2.2.2.3 Modelo de Liderança Ética de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011)

Essa escala desenvolvida pelos autores Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) foi utilizada nessa pesquisa visto que apresenta uma abordagem de aprimoramento da escala anterior de Brown *et al.* (2005) e da escala de Den Hartog e De Hoogh (2008), com o embasamento teórico, definição e desenvolvimento das dimensões da escala de Liderança Ética no Trabalho por meio, também, de outros estudos conforme a seguir.

A escala de Liderança Ética no Trabalho tem na sua composição trinta oito assertivas distribuídas por meio de sete dimensões: tratamento justo, compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, foco nas pessoas, integridade, orientação ética e preocupação com sustentabilidade.

As dimensões de “tratamento justo”, “compartilhamento de poder” e “esclarecimento de papéis” são oriundas de pesquisas de De Hoogh e Den Hartog (2008) e Brown *et al.* (2005).

Tratamento de justiça

- Mantém-me responsável por problemas sobre os quais não tenho controle (inv)
- Mantém-me responsável pelo trabalho que eu não tenho controle (inv).
- Mantém-me responsável por coisas que não são minha culpa (inv).
- Prossegue seu próprio sucesso às custas dos outros (inv).
- Está focado principalmente em alcançar seus próprios objetivos (inv).
- Manipula os subordinados (inv).

Compartilhamento de Poder

- Permite que os subordinados influenciem decisões críticas.
- Não permite que outros participem da tomada de decisões (inv).
- Procura conselho de subordinados sobre estratégia organizacional.
- Reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportarem a ele.
- Delega desafiando responsabilidades aos subordinados.
- Permite-me desempenhar um papel fundamental na definição dos meus próprios objetivos de desempenho.

Esclarecimento de papéis

- Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo.
- Explica o que é esperado de cada membro do grupo.
- Explica o que se espera de mim e dos meus colegas.
- Esclarece prioridades.
- Esclarece quem é responsável pelo quê.

Foco em Pessoas

- Está interessado em como me sinto e como estou fazendo.
- Leva tempo para contato pessoal (inv).
- Presta atenção às minhas necessidades pessoais.
- Leva tempo para falar sobre as emoções relacionadas ao trabalho (inv).
- Está genuinamente preocupado com o meu desenvolvimento pessoal.
- Simpatiza comigo quando tenho problemas.
- Se preocupa com seus seguidores.

As dimensões “foco em pessoas” e “integridade” foram apresentadas nas pesquisas de Trevino *et al.* (2003) e a dimensão de “orientação Ética” pelos autores Kanungo e Conger (1993) e Trevino *et al.* (2003).

Integridade

- Mantém suas promessas.
- Pode ser confiável para fazer as coisas que ele / ela diz.
- Pode ser confiável para honrar seus compromissos.
- Sempre mantém suas palavras.

Orientação ética

- Claramente explica os códigos de conduta relacionados à integridade.
- Explica o que se espera dos funcionários em termos de se comportar com integridade. Esclarece diretrizes de integridade.
- Garante que os funcionários sigam códigos de integridade.
- Esclarece as consequências prováveis de possíveis comportamentos antiéticos por mim e pelos meus colegas.
- Estimula a discussão de questões de integridade entre os funcionários.
- Elogia os funcionários que se comportam de acordo com as diretrizes de integridade.

Preocupação com a sustentabilidade

- Gostaria de trabalhar de maneira ecologicamente correta.
- Mostra preocupação com questões de sustentabilidade
- Estimula a reciclagem de itens e materiais em nosso departamento.

A dimensão “sustentabilidade” surgiu a partir de pesquisas por liderança sustentável e da premissa de Waldman *et al.* (2006) de que a sustentabilidade é realizada a partir do desenvolvimento de outras pessoas no ambiente, bem como suas responsabilidades e resistências ao longo do tempo. Ferdig (2007) argumenta que os líderes sustentáveis se comportam além dos seus próprios interesses.

2.3 Valores Organizacionais

“Os valores organizacionais se tornaram um constructo central nas ciências sociais e na compreensão dos fenômenos organizacionais, principalmente a partir da introdução do tema cultura organizacional no final do ano de 1970” (CANOVA; PORTO, 2010).

Hofstede (1980) acredita que os valores organizacionais estão relacionados diretamente à cultura da empresa, se caracterizando como um tipo de programação mental. Nesse sentido, os valores organizacionais norteiam os trabalhadores quanto à tendência de comportamento e julgamento de valor para alcançar os objetivos propostos pelas organizações.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000) os valores organizacionais são estipulados pelos indivíduos e pelas organizações abrangendo, assim, desde as necessidades biológicas dos indivíduos às necessidades de bem-estar e sobrevivência da própria organização.

Os valores organizacionais são fundamentados em diretivas que conduzem as atitudes dos trabalhadores na organização por meio de princípios desempenhados de forma hierárquica referente às metas organizacionais estipuladas a critérios de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO, 1996).

Rokeach (1979) destaca que os valores organizacionais estão associados as crenças relacionadas às metas institucionais que refletem um sistema de significados para o auxílio da interpretação do ambiente organizacional. Como resultado, os valores organizacionais se tornam responsáveis pelo modo de trabalho mediante suas estruturas e sistemas (AMIS; SLACK; HUNIGS, 2002), normativos e padrões aceitáveis na organização, segundo O'Reilly III; Chatman (1996).

Para Gondim e Tamayo (1996) os valores refletem a filosofia, a missão e a visão da organização, alertando para as diferenças entre os valores pessoais e organizacionais. De acordo com Tamayo e Borges (2006) a organização possui o pensamento coletivo mediante modelos mentais compartilhados entre os indivíduos integrantes da organização.

Conforme Ferreira, Fernandes e Silva (2009) a literatura internacional aponta os principais estudos e escalas de mensuração dos valores organizacionais, sendo eles:

Quadro 2- 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) Cameron & Quinn (1999)	Três Categorias Duas Bipolaridades	Tarefa; Interpessoal; Individual. Flexibilidade x Estabilidade; Foco interno x Foco Externo;
Ashkanasy <i>et 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:

2.3.1 Modelo de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996)

A busca pelo entendimento dos valores organizacionais teve sua primeira escala desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996, p. 63) a partir da premissa de que:

Uma empresa pode ser descrita como norteadora por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem estar dos indivíduos que a compõem.

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem os Valores Organizacionais como: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esses autores perceberam a problematização da falta de escalas de mensuração que refletisse a real percepção

dos valores organizacionais e constituíram a primeira escala brasileira.

Os autores Tamayo e Gondim (1990) enfatizam os componentes de aspectos cognitivos, aspectos motivacionais, função dos valores, hierarquização e tipos de valores como elementos referente a comportamentos desejáveis para a orientação da organização em prol de interesses individuais, coletivos e mistos.

A escala desses autores é constituída por trinta e oito indicadores que foram alocados em cinco fatores: eficácia e eficiência/ interação no trabalho/ gestão/ inovação/ respeito ao servidor.

Conforme Tamayo e Gondim (1996) é necessária uma estrutura axiológica de valores estáveis, sustentando o clima e a cultura organizacional, especificando a natureza das crenças e princípios dominantes.

Por meio dos valores organizacionais e do processo cognitivo dos indivíduos, os funcionários percebem o comportamento desejável pela organização, a exemplo do modo de pensar, refletir, resolver problemas, a forma de comunicação entre líderes e liderados e também em relação as próprias expectativas em relação as expectativas da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

2.3.2 Modelo de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000)

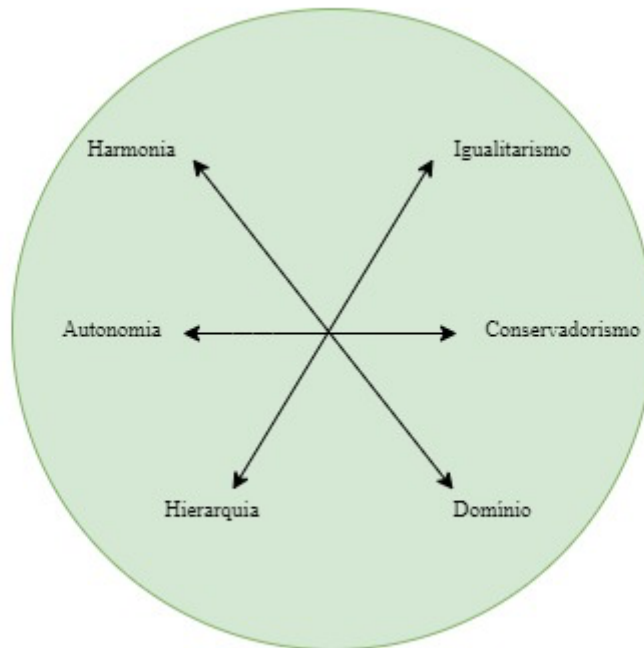
Tamayo, Mendes e Paz (2000) aprimoraram a escala de Tamayo e Gondim (1996) com base nos valores culturais de Schwartz e estenderam-no ao campo das organizações, proporcionando que a instituição seja vista como um grupo cultural que busca atender:

- 1) a conciliação dos interesses individuais e coletivos;
- 2) estruturação voltada para o cumprimento dos objetivos e
- 3) harmonização das relações entre o ambiente físico e social do qual estão inseridos.

Os valores devem orientar as relações mediante a forma apropriada de proporcionar uma resposta e satisfação para esses três determinantes.

O modelo proposto está estruturado em três dimensões bipolares conforme a Figura 1:

Figura 2 - Inventário de Valores Organizacionais.



Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.302).

Conforme os autores Tamayo, Mendes e Paz (2000) foram formados três dimensões bipolares: 1) autonomia x conservadorismo; 2) hierarquia versus igualitarismo e 3) harmonia x domínio. Essas dimensões estão relacionadas à satisfação aos três determinantes mencionados anteriormente.

Por meio da fundamentação teórica os autores produziram e validaram a escala com base do método de análise de escalonamento multidimensional do qual obtiveram os resultados baseados seis polos axiológicos.

2.3.3 Modelo de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004)

Para Oliveira e Tamayo (2004) os 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.

Os pesquisadores Oliveira e Tamayo (2004, p. 133) em suas pesquisas tiveram como objetivo analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais na construção de um instrumento para avaliação dos valores organizacionais baseado

no conteúdo motivacional dos valores pessoais”

Os valores organizacionais e os valores pessoais apesar de serem independentes, possuem uma relação intrínseca que se manifesta por meio da convivência cotidiana e na captação dos valores do trabalhador e as raízes motivacionais. No entanto, podem entrar em conflitos de interesses e valores do indivíduo e da coletividade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O instrumento de escala de mensuração, o “IPVO” de Oliveira e Tamayo (2004) está baseado no pressuposto de que na medida em que ambos convivem diariamente no ambiente organizacional, há similaridade entre os valores motivacionais dos valores humanos proposta por Schwartz (1992) e valores organizacionais, pois de acordo com suas pesquisas, os resultados evidenciaram a presença de nove categorias dos valores humanos motivacionais que possuem relações estreitas com oito dimensões dos valores organizacionais, sendo elas:

- autonomia = autodeterminação e estimulação;
- bem-estar = hedonismo;
- realização = realização;
- domínio = poder;
- prestígio = poder;
- tradição = tradição;
- conformidade = conformidade;
- preocupação com a coletividade = benevolência e universalismo.

Para Oliveira e Tamayo (2004) os valores organizacionais são criados pelos indivíduos, esses por sua vez transferem os princípios e metas desses indivíduos para organização, introduzindo os valores pessoais na construção dos valores organizacionais.

A escala de mensuração de Oliveira e Tamayo (2004) é composta por quarenta e oito assertivas que compõem o questionário, se concentrando em oito fatores:

Realização: esse item representa o sucesso mediante a demonstração das habilidades e competência da organização e de seus integrantes. Essa variável se torna relevante para a sobrevivência da organização e manutenção do indivíduo na empresa.

- Para esta organização, planejar metas é essencial.
- Esta organização valoriza a competência.
- Esta organização acha que é importante ser competente.

- Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.
- Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades.

Conformidade: esse item determina os limites das ações organizacionais bem como os comportamentos dos indivíduos perante a organização visando as regras e modelos pré-determinados no ambiente de trabalho.

- Esta organização acredita que as regras são importantes.
- Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos
- O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização
- Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho
- Esta organização acredita que a cortesia é importante
- Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes
- Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.

Domínio: esse item se relaciona ao poder, a conquista de status, controle de indivíduos e recursos bem como o domínio do mercado.

- Esta organização busca o domínio do mercado;
- Esta organização acha importante ser competitiva;
- Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades;
- Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante;
- É importante para esta organização ser rica;
- O prazer, para esta organização é obter lucros;

Bem-estar: o item indica a preocupação da organização em relação aos seus colaboradores quanto a qualidade de vida no trabalho, a satisfação na execução das atividades.

- Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.
- Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados
- Nesta organização, os empregados são premiados
- Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados
- Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado
- É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados.

Tradição: Esse item se relaciona a preservação de tradições e aos costumes da organização.

- Esta organização procura manter práticas consagradas;
- Esta organização preserva os costumes antigos;
- Esta organização evita mudanças;
- O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes;
- A tradição é uma marca desta organização;

Prestígio: Esse item também se relaciona ao poder, pois a organização reflete a busca de prestígio, admiração e respeito do mercado em que atua.

- Esta organização tem prestígio na sociedade;
- Esta organização tem influência na sociedade;
- Esta organização influencia outras organizações;
- Esta organização tem prestígio;

Autonomia: esse item congrega a liberdade limitada diante do aperfeiçoamento do indivíduo por meio das competências, curiosidades, criatividade e experiência além de uma liberdade limitada para desafios.

Para esta organização é importante ser criativa;

- Esta organização valoriza empregados curiosos;
- Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados;
- Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho;
- Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada;
- Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente;
- Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios;
- Esta organização incentiva o empregado a ser criativo;

Preocupação da Coletividade: esse item contempla o relacionamento da organização com os indivíduos.

- Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade;
- Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa;
- Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação;

- Esta organização considera a lealdade importante;
- Esta organização acredita no valor da honestidade;
- Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes;
- A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização;

As organizações são vistas como sistemas sociais que buscam reduzir a instabilidade dos indivíduos, gerando regras, valores e expectativas distribuídas sobre como agir, visando a realização de objetivos comuns (KATZ; KAHN, 1978). Sob essa abordagem, a função dos valores individuais e dos organizacionais orientam a vida das pessoas de forma pessoal, sobretudo na vida das organizações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

3 MODELO ESTRUTURAL DA PESQUISA

O foco principal dessa tese é o entendimento das relações entre o comportamento pró-organizacional antiético sob a liderança ética e os valores da organização. Para a análise dos dados, a revisão da literatura nacional e estrangeira serviram de base para a elaboração do modelo proposto. O modelo proposto parte de duas premissas: 1) conforme Brown *et al.* (2005) a liderança ética é amparada pelos valores pessoais e os valores adquiridos na organização; 2) que indivíduos atuantes na liderança de forma ética podem apresentar o comportamento antiético em prol da organização.

Dessa forma, o modelo de pesquisa proposto para o entendimento do comportamento dos líderes de agências de Instituições Financeiras Bancárias foi testado por meio da modelagem de Equações Estruturais juntamente com as literaturas do comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.

Mediante os conceitos estabelecidos no referencial teórico desenvolvido, as seguintes hipóteses foram estabelecidas e se referem a relação entre comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.

Quanto ao indivíduo, tendo como base a literatura da Liderança Ética de Brown *et al.* (2005) a qual é contextualizada pela atuação do líder com valores morais próprios e dos valores organizacionais adquiridos por meio da absorção da cultura organizacional para a atuação frente aos liderados (YEŞİLTAS; TUNA, 2018, p.2), do qual o líder ético ou gestor moral se utiliza dos meios de comunicação na disseminação dos valores norteadores e demonstração da conduta desejável junto aos seus liderados, segundo Brown *et al.* (2005). Por outra perspectiva, os valores organizacionais devem estar alinhados aos interesses da organização por meio do refinamento dos valores centrais e integração da ética na organização combatendo ou dificultando o incentivo do comportamento pró-organizacional antiético dos membros da organização (MIAO *et al.*, 2013). No entanto, Miao *et al.* (2013) sugerem que líderes de nível baixo e moderado no processo de liderança ética podem desencadear comportamentos antiéticos dos liderados para ajudar a organização. Quanto à conduta antiética do próprio líder ético, segundo Hartog (2015) a liderança ética que tem o objetivo do comportamento ético em prol dos liderados, organização, clientes e sociedade, podem sofrer com fatores extrínsecos como a competitividade

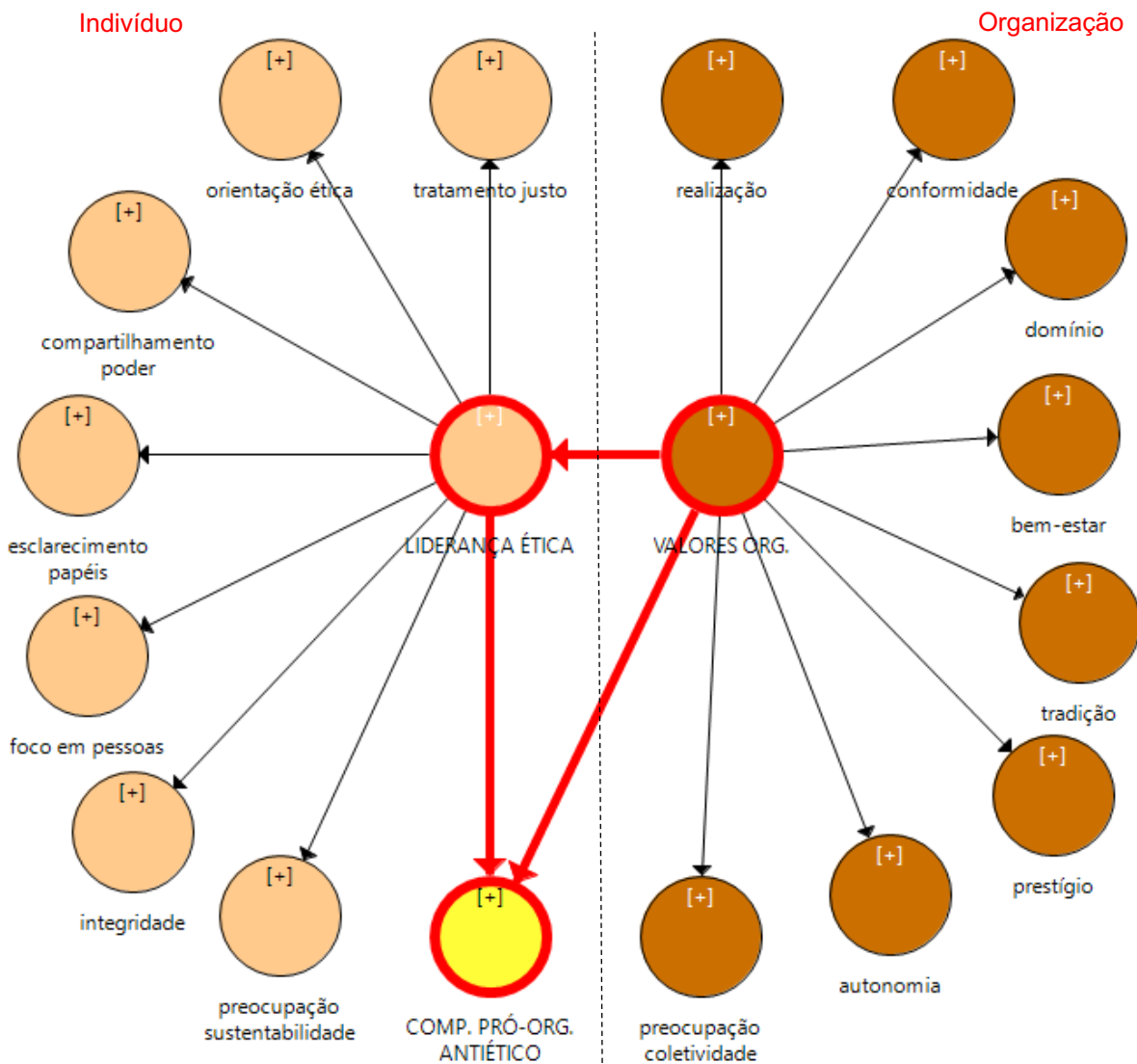
ou necessidade de cumprir os objetivos, e induzi-los a comportamentos fora dos padrões éticos pré-estabelecidos (JORGE, 2016). Com base nos conceitos elencados e no referencial teórico, seguem as seguintes hipóteses formuladas:

H1) O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente com a liderança ética;

H2) O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente aos valores organizacionais;

H3) A liderança ética se relaciona positivamente aos valores organizacionais.

Figura 3- Modelo Hipotético da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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”.

Neste capítulo são apresentados as escolhas metodológicas e os tipos de pesquisas qualitativa e quantitativa bem como os instrumentos utilizados, procedimentos para a coleta e análise dos dados. Para Martins e Theóphilo (2007), a metodologia tem como objetivo o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios a serem utilizados na pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (1991), o método é um conjunto de atividades a serem realizadas de forma sistemática para obtenção do conhecimento válidos que auxiliam na tomada de decisão.

Conforme Gil (2017) quanto a pesquisa, as ações 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.

Consecutivamente, para esta pesquisa, de forma inicial, foram entrevistados liderados de Instituições Financeiras Bancárias para se obter o cenário atual e compreender as relações entre os indivíduos e organização, conduta ética 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. Logo, constitui-se uma melhor compreensão do relacionamento entre a organização instituição financeira bancária e líder, foram realizadas as pesquisas qualitativa e quantitativa.

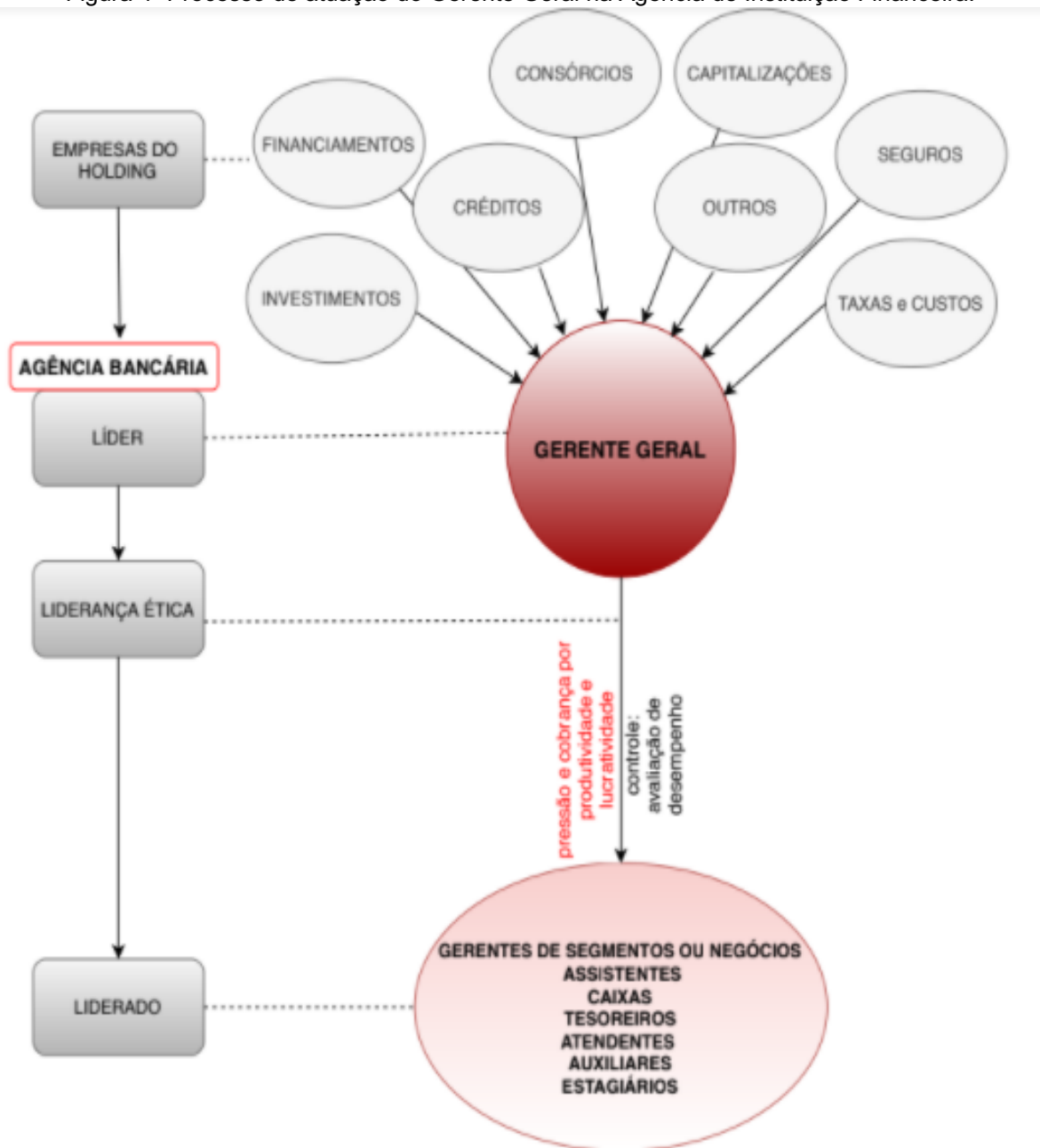
4.1 Sujeito e Objeto da Pesquisa

- 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 o comportamento do gestor geral da agência** da Instituição Financeira. No Brasil, os gestores de agência do setor bancário atuam como agentes representantes e intermediários entre indivíduos e as organizações financeiras que compõem do *holding* da Instituição Financeira.

Figura 4- Processo de atuação do Gerente Geral na Agência de Instituição Financeira.



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Além das funções administrativas como liderar a equipe do *back office* para a manutenção do sigilo bancário, do gerenciamento das contas, análises econômico-financeiras dos seus clientes, o gestor geral da agência tem a função de liderar os gestores de segmentos que atuam na administração de carteiras de ativos e passivos financeiros além dos gestores de produtos e serviços das empresas que compõem o holding da instituição financeira.

Especificamente na área financeira, 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).

Esse mercado financeiro bancário atua fortemente no mercado globalizado 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). Esse 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 retorno significativo.

No setor financeiro bancário a ausência de ética representa fonte de risco, comprometendo a instituição, o mercado e a sociedade (BEDANI, 2013). Especificamente na área financeira, 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).

No Brasil, as empresas que compõem o *holding* das Instituições Financeiras, apresentam metas para cada produto ou serviço financeiro para que seus gestores comercializem em troca de prêmios financeiros

De acordo com Lopes *et al.* (2017) em momentos de crise, o setor bancário é um dos últimos a ser afetado e mesmo com problemas de conflitos entre gestores e investidores, alto índice de inadimplência dos correntistas, a responsabilidade social

e transparência exigida pelo mercado, o setor financeiro bancário se viu na necessidade da criação de boas práticas, princípios e regulamentações para manter a harmonia das partes interessadas na organização financeira.

4.2 Pesquisa Qualitativa

“A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo [...]” (CRESWELL, 2014, p.49).

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”.

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 (FLICK, 2013). Neste trabalho, a pesquisa qualitativa teve como sujeitos 4 funcionários de agências bancárias distintas, que vivenciam diariamente o ambiente bancário. As entrevistas foram realizadas individualmente, na modalidade por pauta, orientada a partir dos pontos de interesse que a entrevistadora foi explorando ao longo de seu curso (GIL, 2017).

As pautas, advindas da literatura acerca do tema de Liderança Ética, Comportamento Pró-organizacional Antiético e Valores Organizacionais contempladas no roteiro da entrevista foram:

- condutas antiéticas do gerente geral para beneficiar a Instituição;
- a liderança ética do gerente geral;
- influência dos valores da organização quanto à conduta ética;

A seleção dos entrevistados se deu por meio da indicação de pessoas que trabalham em agências bancárias e que se dispuseram a participar da pesquisa.

4.3 Pesquisa Quantitativa

Para esta etapa da pesquisa, foram utilizados tipos de métodos descritivo e correlacional e conforme Sampieri *et al.* (2006) a forma descritiva é aquela que descreve as situações centradas na coleta de dados manifestados por um fenômeno no contexto possibilitando previsões mesmo que pouco elaboradas. O autor define que no tipo do método das correlações, são realizadas avaliações de relações entre dois ou mais conceitos ou variáveis quantitativas.

Primeiramente, foram levantadas as hipóteses para serem testadas pelos métodos estatísticos. 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 pré-teste é relevante para a melhor compreensão do texto, além do conteúdo das questões, *layout*, formato e instruções. Considero, neste discurso que o questionário sempre pode ser melhorado (MALHOTRA, 2001). 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 152 respondentes que entregaram o questionário diretamente para a pesquisadora ou por meio de um link situado nas plataformas de redes sociais como facebook e linkedin. Os dados foram tratados e apenas 136 respondentes tiveram suas respostas validadas de acordo com a proposta da pesquisa.

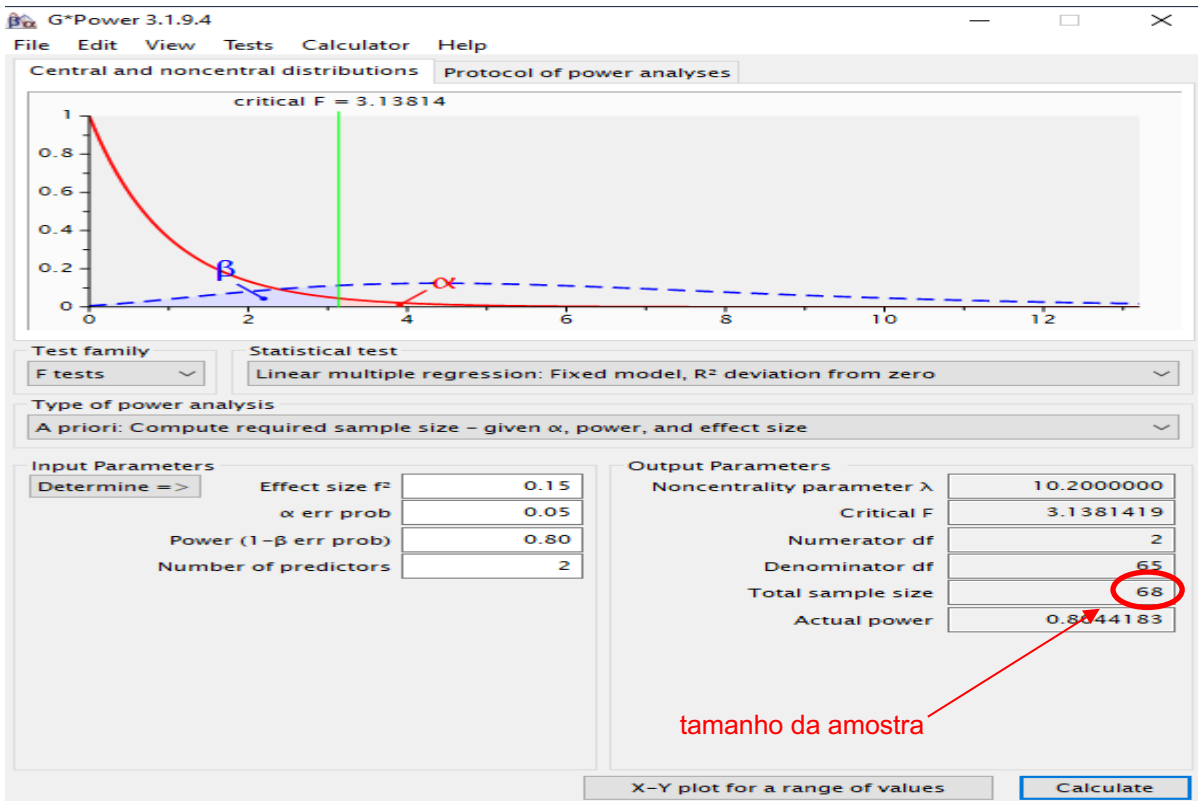
4.4 Amostragem

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: Espírito Santo (2), São Paulo (65), Santa Catarina (4), Pará (8), Paraíba (2), Rio Grande do Sul (8), Minas Gerais (12), Paraná (10), Amazonas (2), Bahia (2), Rio de Janeiro (5), Tocantins (2), Goiás (3), Distrito Federal (2), Alagoas (1), Ceará (2), Pernambuco (1), Mato Grosso (4) e Sergipe (1).

Foram realizadas quatro entrevistas abertas, pessoalmente com os

entrevistados na fase exploratória. Essa pesquisa não é tratada como censo e nem probabilística, e sim como não-probabilística, no entanto, foi usado o *software* G*Power para calcular o tamanho da amostra necessária.

Figura 5- Determinação do Tamanho da Amostra com software G*Power.



Fonte: dados da pesquisa (2020).

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 sessenta e oito respondentes necessários para a pesquisa.

A coleta da pesquisa da tese obteve um total de cento e trinta e seis respondentes o que significa o dobro da quantidade mínima recomendada pelo *software* G*Power, o que satisfaz a exigência da quantidade mínima.

4.5 Matriz de Amarração

Para o entendimento do modelo proposto foi elaborada a matriz de amarração

de Mazzon (1981) da qual é constituída pelos elementos principais da pesquisa como objetivo geral, hipóteses, conceito chave e referencial teórico, técnica de coleta e análise de dados.

Quadro 3- Matriz de amarração da pesquisa.

Problema, Justificativa e Relevância da Pesquisa	Objetivo Geral e Hipóteses	Conceito chave e Referencial Teórico	Metodologia
<p>Na liderança ética do próprio gerente geral bancário e mediante a influência dos valores organizacionais é aderente ao comportamento pró-organizacional antiético ?</p> <p>Quanto a relevância da pesquisa no campo teórico, está contribuindo com pesquisas empíricas no campo de condutas antiéticas dentro das organizações, sobretudo na descrição dos resultados quando executados por líderes éticos.</p> <p>Os resultados poderão contribuir para a formulação e implementação de políticas de Recursos Humanos com o objetivo de alicerçar o combate às condutas antiéticas de líderes e liderados, sobretudo em instituições financeiras e bancárias.</p>	<p>Identificar se há relações entre o comportamento pró-organizacional antiético e a liderança ética do próprio gestor geral bancário e/ ou a existência de relação entre o comportamento pró-organizacional antiético e dos valores organizacionais da Instituições Financeiras Bancárias.</p> <p>H1: O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente com a liderança ética;</p> <p>H2: O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente aos valores organizacionais;</p> <p>H3: A liderança ética se relaciona positivamente aos valores organizacionais.</p>	<p>Comportamento pró-organizacional Antiético e Liderança Ética: Eisenberger <i>et al.</i> (2004); Brown, M. E., Treviño, L. K., e Harrison (2005); Trevino, Weaver e Reynolds (2006); Brown e Treviño (2006); Almeida (2007); Walumbwa <i>et al.</i> (2008); Walumbwa e Schaubroeck (2009); Umphress, Bingham e Mitchell (2010); Kim, li e Zhang (2011); Umphress e Bingham (2011); Kalshoven <i>et al.</i> (2011); Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., e Chu, C. W. (2012); Eissenbeiss (2012); Vadera e Pratt (2013); Miao, Newman, Yu e Xu (2013); Hannah <i>et al.</i> (2014); Niemeyer e Cavazotte (2014); Hannah, Jennings, Bluhm, Peng e Schaubroeck (2014); Qin, Wen, Ling, Zhou e Tong (2014); Rajbhandari e Rajbhandari, 2015); Deconinck (2015); Jorge (2016); Ozbag (2016); Xu, Loi e Ngo (2016); Kalshoven, Dijk e Boon (2016); Bonner, Greenbaum, Quade (2017); Bishop, DeZoort e Hermanson (2017); Zhu, Zheng, He, Wang & Zhang (2017); Mahlendorf, Matejka e Weber (2018); Ho e Fu (2018); Yesiltas e Tuna (2018); Zhang (2018); Cheng, Wei e Lin (2019); Miao, Eva, Newman, Nielsen e Hebert (2019); Yujuam e Hai (2019);</p> <p>Comportamento pró-organizacional Antiético e Contextos Organizacionais: Tamayo (1998); Dukerich, Kramer e McLean Parks (1998); Magnusson e Stattin, (1998); Tamayo, Mendes e Paz (2000); Oliveira e Tamayo (2004); (Eisenberger <i>et al.</i>, 2004); Cropanzano e Mitchell (2005); Andreoli e Lefkowitz (2008); Kim, li e Zhang (2011); Palmer (2012); Miao, Newman, Yu e Xu (2013).</p>	<p>Escalas Validadas: Comportamento pró-Organizacional Antiético; Liderança Ética; Valores Organizacionais;</p> <p>Tipo de pesquisa: Pesquisa Qualitativa Exploratória e Quantitativa Descritiva</p> <p>Objeto da pesquisa: Gerente Geral de Agência Bancária</p> <p>Coleta de dados: Questionário impresso e online com perguntas fechadas com atribuição de nota de 1 a 5.</p> <p>Técnica de análise de dados: Modelagem de Equações Estruturais</p>

Fonte: adaptado de Mazzon (1981)

4.6 Instrumento de coleta de dados

Para a construção do instrumento de coleta de dados, foram utilizadas, primeiramente, as entrevistas realizadas com 4 liderados que trabalham em agências bancárias, sendo eles, dois gerentes de conta pessoa física, gerente administrativo e gerente de conta de pessoa jurídica. A interação da entrevista foi de identificação e organização das temáticas que deveriam ser abordadas no questionário e escolha das literaturas adequadas para as perguntas abertas e fechadas. Após a análise das informações das entrevistas, foram utilizados os constructos da literatura do comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.

Constructo do Comportamento Pró-Organizacional Antiético: Umphress, Bingham e Mitchell (2010) em suas pesquisas desenvolveram uma escala para medir o comportamento pró-organizacional antiético. Os autores analisaram várias razões pelas quais funcionários podem se envolver em atos antiéticos para o benefício da organização.

Quadro 4- Escala do Comportamento Pró-organizacional Antiético.

COA 30- O(a) Gerente Geral deturparia a verdade só para fazer com que a empresa apresentasse uma boa imagem, se isso ajudasse
COA 31- O(a) Gerente Geral disseminaria informações exageradas a respeito dos produtos e serviços a clientes, se isso ajudasse a empresa
COA 32- O(a) Gerente Geral não forneceria informações negativas acerca da empresa ou de seus produtos a clientes, se isso ajudasse a empresa
COA 33- O(a) Gerente Geral daria uma boa recomendação para um funcionário incompetente se a empresa concorrente requeresse isso dele(a), na esperança de que essa pessoa se tornasse um problema para outra empresa, em vez dessa.
COA 34- O(a) Gerente Geral se recusaria a emitir um reembolso para um cliente, cobrado indevidamente, se isso ajudasse a empresa
COA 35- Se necessário, o(a) Gerente Geral ocultaria informações que pudessem prejudicar a empresa
COA 36- O(a) Gerente Geral faria o que fosse necessário para ajudar a empresa.

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O constructo Liderança Ética no Trabalho de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) foi validado na versão brasileira pelos autores Almeida, Den Hartog e Porto (2018). A pesquisa utilizou essa escala validada reduzindo para 29 indicadores.

- **Constructo Liderança Ética no Trabalho:** Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) desenvolveram a escala de liderança ética no trabalho (*Ethical Leadership at Work (ELW)*). Os autores em suas pesquisas, com base na

teoria, entrevistas e pesquisa empírica, desenvolveram a escala representando sete tipos de comportamentos éticos do líder (justiça, integridade, Orientação ética, Foco nas Pessoas, Compartilhamento de Poder, Esclarecimento de Papéis e Preocupação com a Sustentabilidade).

Quadro 5- Escala da Liderança Ética.

Orientação Ética
LOE 1- O(a) "Gerente Geral" explica o que é esperado dos subordinados em termos de comportamento íntegro
LOE 2- O(a) "Gerente Geral" esclarece as diretrizes éticas
LOE 3- O(a) "Gerente Geral" assegura de que os(as) subordinados(as) sigam os códigos de ética
LOE 4- O(a) "Gerente Geral" elogia os subordinados(as) que atuam de acordo com as diretrizes éticas
LOE 5- O(a) "Gerente Geral" esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético da parte dele(a) ou de subordinados(as)
LOE 6- O(a) "Gerente Geral" estimula a discussão de questões éticas entre subordinados(as)
Tratamento Justo
LTJ 7- O(A) "Gerente Geral" responsabiliza o(a) subordinado(a) por coisas que não são culpa desse(a) funcionário(a)
LTJ 8- O(a) "Gerente Geral" responsabiliza o(a) subordinado(a) por problemas sobre os quais ele(a) (subordinado(a)) não tem controle
LTJ 9- O(a) "Gerente Geral" responsabiliza o(a) subordinado(a) por trabalhos sobre os quais ele(a) (subordinado(a)) não tem controle
LTJ 10- O(a) "Gerente Geral" está focado(a) em atingir seus próprios objetivos
Integridade
LIN 11- O(a) subordinado(a) pode confiar no(a) "Gerente Geral", pois ele(a) cumpre o que diz.
LIN 12- O(a) "Gerente Geral" mantém sempre suas promessas
LIN 13- O(a) "Gerente Geral" sempre honra seus compromissos
LIN 14- O(a) "Gerente Geral" sempre mantém sua palavra
Compartilhamento de poder
LCP 15- O(a) "Gerente Geral" busca o conselho dos(as) subordinados(as) no que diz respeito à estratégia organizacional
LCP 16- O(a) "Gerente Geral" reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele(a)
LCP 17- O(a) "Gerente Geral" permite que subordinados(as) influenciem decisões críticas
LCP 18- O(a) "Gerente Geral" delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados(as)
Esclarecimento de Papéis
LEP 19 – O(a) "Gerente Geral" explica o que espera dos(as) subordinados(as)
LEP 20- O(a) "Gerente Geral" esclarece prioridades
LEP 21- O(a) "Gerente Geral" indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo
LEP 22 – O(a) "Gerente Geral" esclarece quem é o responsável por cada atividade/trabalho
Foco em pessoas
LFP 23 - O(a) "Gerente Geral" preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal
LFP 24 - O(a) "Gerente Geral" é atento às necessidades pessoais dos(as) subordinados(as)
LFP 25 - O(a) "Gerente Geral" se preocupa em saber como os(as) subordinados(as) estão se sentindo na realização do trabalho
LFP 26- O(a) "Gerente geral" demonstra empatia quando os(as) subordinados(as) estão com problemas
Sustentabilidade
LSU 27- O(a) "Gerente Geral" demonstra preocupação com questões de sustentabilidade
LSU 28- O(a) "Gerente Geral" gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável
LSU 29 - O(a) "Gerente Geral" estimula a reciclagem de materiais dentro do ambiente de trabalho

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A escala de valores organizacionais validada por Oliveira e Tamayo (2004) é

composta por quarenta e oito indicadores distribuídos em oito dimensões, no entanto a escala foi adaptada para trinta e dois indicadores.

Quadro 6- Escala de Valores Organizacionais.

Realização
VO 42- Para este banco, planejar metas é essencial.
VO 43- Este banco valoriza a competência.
VO 44- Este banco acha que é importante ser competente.
VO 45- Neste banco, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.
Conformidade
VO 46- Este banco acredita que as regras são importantes.
VO 47- Este banco acha importante ter modelos de comportamento definidos.
VO 48 -O respeito à hierarquia faz parte das tradições deste banco.
VO 49 -Para este banco, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.
Domínio
VO 50 - É importante para este banco ser rico.
VO 51 - Prazer, para este banco, é obter lucros.
VO 52 - Este banco busca o domínio do mercado financeiro bancário.
VO 53 - Este banco acha importante ser competitivo.
Bem Estar
VO 54 - Este banco preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.
VO 55 - Este banco oferece oportunidades de diversão aos funcionários.
VO 56 - Neste banco, os funcionários são premiados.
VO 57 - Para este banco, é importante manter clubes destinados ao lazer dos funcionários.
Tradição
VO 58 - Este banco preserva os costumes antigos.
VO 59 - O comportamento do funcionário, neste banco, deve mostrar respeito aos costumes.
VO 60 - A tradição é uma marca deste banco.
Prestígio
VO 61 - Este banco tem prestígio na sociedade.
VO 62 - Este banco tem influência na sociedade.
VO 63 - Este banco influencia outros bancos.
VO 64 - Este banco tem prestígio.
Autonomia
VO 65 - Para este banco, é importante ser criativa.
VO 66 - Este banco valoriza empregados curiosos.
VO 67 - Este banco incentiva o sucesso profissional dos funcionários.
VO 68 - Este banco valoriza funcionários que buscam realização no trabalho.
Preocupação com a coletividade
VO 69 - Para este banco, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.
VO 70 - Para este banco, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.
VO 71 - Este banco acredita que as pessoas devem ser honestas em qualquer situação.
VO 72 - Este banco considera a lealdade importante.
VO 73 - Este banco acredita no valor da honestidade.

Fonte: dados da pesquisa (2020).

4.7 Forma de coleta de dados e de abordagem

A coleta de dados desta pesquisa qualitativa foi realizada pela técnica de

entrevistas individuais por pautas e foram realizadas no período entre julho de 2019 a julho de 2020, e a quantitativa teve sua coleta de dados pela técnica de questionário estruturado fechado, disponibilizado na forma impressa e em formato digital, divulgados por meio de redes de relacionamentos como *Whatsapp*, *Facebook* e *LinkedIn*. A dinâmica da pesquisa com os participantes foi conforme o método utilizado “Bola de Neve” e a abordagem a esses profissionais se iniciou com a apresentação do pesquisador, com o termo de TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e dos objetivos da pesquisa fazendo menção de que se tratava de um trabalho acadêmico da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e que os dados seriam tratados de forma confidencial, tranquilizando assim o respondente.

Os questionários foram respondidos por liderados (do gerente ao estagiário) referente a percepção da conduta antiética em prol da organização e a liderança ética do gestor geral bancário, aos valores organizacionais da Instituição Financeira Bancária também fizeram parte da pesquisa. No total, foram coletados cento e cinquenta e dois questionários, no entanto, três respondentes preencheram com dados inválidos, quatro não aceitaram o TCLE (Termo de Consentimento de Livre Esclarecido) e não continuaram a pesquisa, nove respondentes eram ocupantes da função de Gerente bancário e foram excluídos da amostra pois poderiam enviesar os dados com a autopercepção.

4.8 Plano de análise dos dados

Segundo Gil (2017, p.39), “nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais”.

Para a análise dos dados qualitativos, foi realizada a análise textual por meio da análise do material verbal transcrito das entrevistas. O propósito desta etapa foi identificar o tema e a literatura da pesquisa para a construção do instrumento do questionário aplicado na etapa da pesquisa quantitativa. Nesta etapa ainda, foi utilizado o software IRAMUTEQ, programa gratuito que permite diferentes análises estatísticas sobre textos, tais como o agrupamento de palavras em “nuvens” para a análise das relações conforme os relatos dos entrevistados.

Conforme Camargo e Justo (2013, p.514) “por tratar-se de dados que são compostos essencialmente pela linguagem, [...] mostram-se relevantes aos estudos

sobre pensamentos, crenças, opiniões - conteúdo simbólico produzido em relação a determinado fenômeno”.

Para a etapa da análise quantitativa, as técnicas utilizadas na pesquisa foram as univariadas e multivariadas com o software Smart-PLS 2.0. Por meio da técnica univariada foi possível obter dados para descrever as características que compõem a amostra do perfil estudado como idade, tempo de experiência e tipo de organização. Quanto a amostra das escalas da pesquisa, as variáveis foram analisadas e obtidos informações quanto as medidas de tendência central como as médias, e medidas de variabilidade (coeficiente de variância e desvio-padrão). Essas medidas foram utilizadas para fornecer dados sobre o objeto de análise quanto aos dados demográficos da população-alvo e análise descritivas das escalas e variáveis. As análises univariadas foram utilizadas para estudar o comportamento e suas variações em relação ao comportamento pró-organizacional antiético e liderança ética quanto ao líder gerente geral e o comportamento dos valores organizacional quanto a instituição financeira bancária.

A técnica de estatística descritiva foi utilizada nessa pesquisa para à organização, sintetização e descrição dos dados permitindo a análise, interpretação dos dados e inferência sobre uma população (SANTOS, 2018).

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.

Essa técnica de Estatística Multivariada propõe a exploração de desempenho de múltiplas variáveis bem como as influências da Liderança Ética e Valores Organizacionais sobre o comportamento pró-organizacional antiético. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009, p.23) “Análise Multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que, simultaneamente, analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”.

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).

A modelagem de equações estruturais por estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi escolhida para o tratamento dos dados visto que essa técnica contempla a análise dos conceitos que não são diretamente mensuráveis, sendo a mais pertinente ao modelo proposto.

A modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) nas áreas das ciências sociais e do comportamento tem se mostrado como uma excelente possibilidade para a avaliação de relações entre construtos (ou fatores, componentes, variáveis latentes, variáveis não observadas, subescalas etc.), pois é robusta à falta de normalidade multivariada e é viável para amostras pequenas (menores que ~100 casos) (BIDO; SILVA, 2019, p.2).

Conforme Bido e Silva (2019) a técnica de PLS-SEM é flexível e com capacidade de estimar modelos complexos, e possui sintonia com a pesquisa de campo, natureza dos problemas e informações relativas a relações sociais, pois se adequam em casos em que a teoria sustenta as relações causais (de pouca sedimentação) e também possui caráter exploratório.

O quadro 7 sintetiza as principais características da abordagem PLS-SEM:

Quadro 7- Características da técnica PLS

Características do PLS	
Objetivo	Predição
Abordagem	Baseado em variância
Precisão	Consistente quanto maior o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores.
Tipos de variáveis observadas	Contínuas, discretas, ordinais ou ordenadas.
Variáveis latentes	As VL são combinações lineares dos indicadores, os escores fatoriais são estimados explicitamente.
Modelos de Mensuração	Pode haver indicadores formativos ou reflexivos. Indicadores reflexivos e formativos
Requisitos quanto à teoria	Mais flexível, contexto mais exploratório.
Distribuição dos dados	Não há suposições, por isso, se diz que é soft.
Tamanho da amostra	Análise do poder estatístico com a porção do modelo que possui o maior número de preditores ou 10 vezes o maior número de preditores (indicadores formativos ou setas estruturais chegando na VL, o que for maior). Sendo o mínimo recomendado de 30 a 100 casos.
Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado
Significância dos parâmetros	Estimado por métodos não-paramétricos, tais como o bootstrapping
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 constructos e 1000 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo	Mesmo que não haja seta entre as VL, é suposto que elas tenham correlação entre si (não se usa setas bidirecionais na MEEPLS). Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo, por exemplo, forçando que a correlação entre duas VL seja igual a 1 no teste de validade discriminante.
Essas características são próprias dos softwares disponíveis e não do método.	

Fonte: Adaptado de Chin e Newsted (1999, p.314), Fornell e Bookstein (1982, p. 450) e Jöreskog e Wold (1982, p.266-269) *apud* SWICKER *et al.* (2008, p.4).

O modelo de equação estrutural PLS-SEM é composto por duas formas de mensuração: modelo de medição e modelo estrutural. O modelo de medição que mensura as relações entre os dados observáveis e as variáveis latentes, e o modelo estrutural que se baseia na mensuração dos constructos ou relações das variáveis latentes (neste caso comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais). Essas medidas permitem comparar a teoria com a realidade,

mediante aos dados empíricos e os resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais.

Na primeira parte da análise, modelo de medição, as variáveis são relacionadas aos constructos e são realizados os ajustes do modelo e de acordo com Hair Jr. *et al.* (2017) as medidas mais importantes nessa etapa são:

- Validade Convergente: por meio do resultado do critério de Fornell e Larcker são observadas as Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs), valores que estão posicionados na diagonal da medida. Os valores que devem estar maiores que 0,50 (AVE >0,50). A AVE observada em cada variável latente ou constructo e após o ajuste do modelo apresentaram valores acima de 0,50 e conforme o parâmetro de Fornell e Lacker (1981) o modelo deve convergir a um resultado satisfatório. Caso haja valores de AVE abaixo do parâmetro de Fornell e Lacker, a variável ou constructo deve ser extraído do modelo, pois o valor da AVE é a média das cargas fatoriais elevada ao quadrado, desta forma, para se elevar o valor da AVE devem-se eliminar as variáveis com cargas fatoriais (correlações) de menor valor (RIGLE; SILVA; BIDO, 2014).
- Validade Convergente: por meio da Confiabilidade Composta que é a medida adequada que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, essa medida é usada para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou se o conjunto de respostas são confiáveis (RIGLE; SILVA; BIDO, 2014). Conforme Hair Jr. *et al.* (2014) os valores considerados adequados são os maiores de 0,70 para pesquisas exploratórias.
- Validade Discriminante: Conforme Hair Jr. *et al.* (2014) essa medida é apresentada como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. Essa medida é analisada mediante duas formas: Cargas Cruzadas (*Cross Loading*) com a observação das variáveis com maiores cargas fatoriais em suas variáveis latentes ou constructos (Chin, 1998), outra medida é a de Fornell e Lacker (1981) que compara as raízes quadradas dos valores da variância média extraída de cada constructo (os valores devem ser maiores) com as correlações de Pearson.

O quadro 8 sintetiza as diferenças de critérios de análise dos modelos de mensuração, sendo reflexivos ou formativos:

Quadro 8- indicadores de avaliação do modelo de mensuração

Indicadores	Modelos Reflexivos	Modelos Formativos
Cargas Fatoriais	Acima de 0,60 (ZWICKER <i>et al.</i> , 2008)	Comparação entre os indicadores de cada constructo. Quanto maior, mais contribui com a dimensão a qual integra (SHARMA, 1996)
Confiabilidade Composta	A partir de 0,70 (CHIN, 1998)	Não aplicável (SHARMA, 1996)
Comunalidade	A partir de 0,50 (SHARMA, 1996)	Não aplicável (CHIN, 1998)
Variância Média Extraída (AVE)	A partir de 0,50 (FORNELL e LACKER, 1981); (SHARMA, 1996); (CHIN, 1998)	Não aplicável (CHIN, 1998)
Validade Discriminante	AVE deve ser maior do que a variância entre o constructo e os outros constructos do modelo (FORNELL e LACKER, 1981); (SHARMA, 1996);	Não aplicável (CHIN, 1998)

Fonte: adaptado de Prearo (2013, p.99).

“Quanto aos indicadores de qualidade do modelo disponíveis para a aplicação de PLS, há que se diferenciar a disponibilidade de tais estatísticas em função da direção de causalidade do modelo, formativo ou reflexivo (PREARO, 2013, p.98). Após definido a direção da causalidade, deve-se atentar aos parâmetros da literatura.

“No entanto, pode haver casos em que os valores mínimos recomendados não são atingidos na primeira rodada, e para esses casos algumas providências devem ser tomadas” (BIDO; SILVA, 2019, p.8).

O quadro 9 descreve as providências a serem tomadas para ajuste do modelo conforme Bido e Silva (2019, p.8):

Quadro 9- O que fazer quando os critérios de validade não são atendidos

Resultados	Providência	Comentário
Algumas cargas < 0.7 AVE > 0.5 CR > 0.7	Manter o modelo	Sempre que possível, recomenda-se manter o máximo de indicadores no modelo para não prejudicar a validade de conteúdo [1]
Algumas cargas < 0.7 AVE < 0.5 CR > 0.7	Excluir indicador com carga mais baixa e rodar novamente	Esses pontos de corte não são inflexíveis, às vezes, é melhor manter mais indicadores, mesmo com AVE um pouco abaixo de 0.5 (LITTLE <i>et al.</i> , 1999)
$\sqrt{AVE} < r_{VL}$	Eliminando indicadores com cargas mais baixas (aumenta-se a AVE) eliminando indicadores com cargas cruzadas altas (diminui-se a correlação entre as VL)	Se ambas as providências não forem suficientes, conclui-se que não há validade discriminante entre as VL e decide-se por: (i) eliminar uma delas do modelo ou (ii) agrupá-las em uma única VL, o que pode ser inadequado porque demandaria uma revisão nas definições conceituais para se manter a validade de conteúdo.

Observações:

- Ao se eliminar muitos indicadores da mensuração pode ocorrer outros problemas: capitalização no acaso (*chance capitalization*) levantando à dúvida sobre a replicabilidade dos resultados em nova amostra, inviabiliza a comparação com resultados de outros estudos e prejudica a aplicação da escala em estudos futuros (DEVELLIS, 2016; NETEMEYER *et al.*, 2003).
- Hair Jr. *et al.* (2010, p.690) dão uma recomendação para SEM-baseado em covariâncias, que é aplicável ao PLS-SEM: se a modificação feita no modelo não for pequena (menos de 20% de indicadores deletados), ele deveria ser replicado em outra amostra.

Legenda: AVE = *average variance extracted*. CR = *composite reliability*, r_{VL} = correlação entre as VL

Fonte: adaptado de Bido e Silva (2019, p.8).

Na segunda etapa de mensuração, o modelo estrutural deve utilizar as medidas de:

- R^2 (variação explicada): essa medida de avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson é a primeira dessa segunda fase e avalia a qualidade do modelo ajustado, avaliando assim a porção da variância das variáveis endógenas. Conforme os parâmetros apresentados por Cohen (1988) quando são iguais a 2% pode ser considerado com efeito pequeno, 13% com efeito médio e 26% com efeito grande.

- F^2 (tamanho do efeito): essa medida avalia o quanto cada construto tem utilidade no modelo e é obtido com a inclusão e exclusão de cada constructo. Conforme Hair Jr. *et al.* (2014) os parâmetros são: valores de 0,02 são considerados pequenos, 0,15 são considerados médios e 0,35 grandes. “Também, o f^2 é avaliado pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada ($f^2 = R^2 / (1 - R^2)$)” (RIGLE; SILVA; BIDO, 2014).
- Q^2 (relevância preditiva): essa medida avalia a qualidade da predição do modelo. De acordo com o Hair Jr. *et al.* (2014) o parâmetro de avaliação os valores devem ser maiores que zero e o perfeito tem valor de 1 mostrando que o modelo reflete a realidade.
- Coeficientes do caminho estrutural: por meio do comando *Bootstrap* é verificado se coeficiente de caminho é significativo mediante o erro padrão obtido. Esse comando permite calcular todos os valores dos caminhos do modelo estrutural mediante os valores de t (t de *student*) e p (*path coefficients*). “O valor de p é a probabilidade de rejeitar erroneamente uma hipótese nula verdadeira (isto é, assumindo um coeficiente de caminho significativo quando de fato não é significativo)” (CRUZ, 2018, p.191). O valor de P deve ser menor que 0,05 visto o nível de significância aceito de 5%. Para os valores de T , de acordo com Hair Jr. *et al.* (2018) o parâmetro considerado adequado é de 1,96. As relações das hipóteses entre os constructos podem ser representadas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*) com medidas padrão entre mais perto de ± 1 , em contrapartida, quanto mais próximo do valor de zero que representa mais fraca a relação.

Conforme Bido e Silva (2019, p. 12) os critérios para analisar a mensuração estrutural são:

Quadro 10- Critérios para avaliação do modelo estrutural de variáveis de primeira ordem

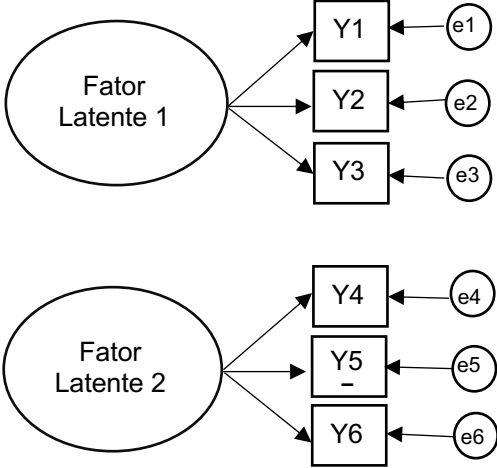
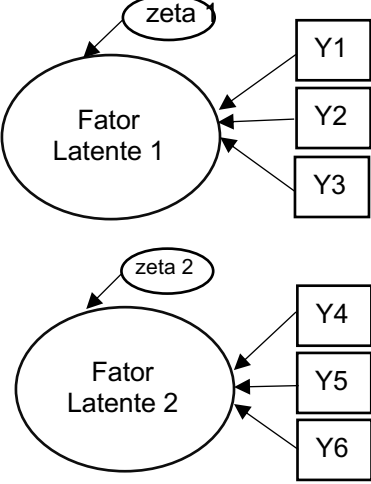
Critérios	Parâmetros
Multicolinearidade	Se VIF > 5 considerar a exclusão de preditores ou agrupá-los em VL de segunda ordem Hair Jr. <i>et al.</i> (2016).
	Tamanho do efeito: $f^2 = 0.02$ = pequeno; $f^2 = 0.15$ = médio; $f^2 = 0.35$ = grande (COHEN, 1988)
Importância relativa dos preditores:	Coeficientes estruturais (como betas de regressão); Correlações entre as variáveis exógenas e a endógena: comparando as correlações com os coeficientes estruturais obtém-se uma avaliação mais completa da importância relativa do preditor
Variância explicada das variáveis endógenas	$R^2 = 2\%$ = pequeno; $R^2 = 13\%$ = médio; $R^2 = 26\%$ = grande (COHEN, 1988)

Fonte: adaptado de Bido e Silva (2019, p.12).

No entanto, para análise do modelo estrutural com variáveis de segunda ordem, o critério da multicolinearidade não é considerada, pois a análise se baseia apenas nos critérios das variáveis de segunda ordem ou constructos, outro ponto é o critério da relevância preditiva Q^2 é considerada para avaliação da qualidade da predição do modelo.

Quanto a direção da causalidade do modelo de mensuração, para escolha dos tipos dos indicadores Reflexivos ou Formativos, a análise das diferentes características é necessária para a aplicabilidade no modelo.

Figura 6- Sumário das diferenças entre os tipos de modelos de mensuração

Modelo Reflexivo (Variável Latente)	Modelo Formativo (Variável Latente Composta)
	
Direção da causalidade do constructo para o indicador	Direção de causalidade do indicador para o constructo
Indicadores são manifestações do constructo	Indicadores definem características do constructo
Alterações nos indicadores não causam alterações nos construtos	Alterações nos construtos não causam alterações nos indicadores
Erro de mensuração calculado para cada indicador	Erro de mensuração calculado para o constructo
Indicador podem ser correlacionados	Indicadores não devem correlacionar-se
Indicadores devem ter conteúdo ou temática comum ou similar	Indicadores não precisam ter conteúdo ou temática comum ou similar
A exclusão de um indicador não afeta o domínio conceitual do constructo	A exclusão de um indicador pode afetar o domínio conceitual do constructo
Os indicadores não precisam ter os mesmos antecedentes e conseqüências	Os indicadores devem ter os mesmos antecedentes e conseqüências

Fonte: Jarvis *et al.* (2003, p.201, *apud* PREARO (2013, p.97).

Conforme Prearo (2013, p.101) “quando existe uma relação de causa entre uma variável latente e uma observada, diz-se que a variável observada é um indicador da variável latente”. De acordo com esse autor, os indicadores reflexivos são causados ou manifestados pela variável latente, e no caso dos indicadores formativos, são as variáveis observáveis que se manifestam nas variáveis latentes ou constructos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na elaboração da análise dos dados, foram apresentados os resultados das entrevistas da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa com a coleta de cento e trinta e seis questionários válidos referente as assertivas de três escalas validadas (Comportamento Pró-organizacional Antiético, Liderança Ética e Valores Organizacionais). Os dados foram tratados e analisados conforme os tópicos a seguir:

5.1 Pesquisa Qualitativa

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.

Para essa fase da pesquisa qualitativa que se estendeu de julho de 2019 a julho de 2020, com quatro profissionais de diferentes instituições financeiras bancárias do estado de São Paulo, sendo dois gerentes de segmento de pessoa física, um gerente do segmento de pessoa jurídica e um gerente administrativo que foram procurados pela pesquisadora e relataram com detalhes as relações entre líder, liderado e organização, bem como o comportamento apresentado pelo líder gerente geral frente a pressão por produtividade e metas.

- Quanto ao comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.

Entrevistado A:

O banco tem um ambiente que proporciona o entendimento da cultura organizacional e dos valores adotados pela organização [**valores organizacionais**] e o gerente geral atua como porta voz transmitindo isso para os funcionários [**liderança ética – gestor moral**]. No entanto, ele fala para todos os funcionários que o banco vive do lucro e os serviços prestados e vendidos devem ter o volume que faça com que esse lucro venha para o banco, caso contrário todo trabalho foi em vão. O gerente geral faz constantes reuniões para que os funcionários se conscientizem que todos devem buscar atingir as metas do banco e que todos ali são amigos pessoais dele [**liderança ética**], mas quando se trata de atingir metas do banco, todos deveriam ser também amigos profissionais. Ele deixa bem claro, quem não cumprir a meta por um determinado período o próprio banco demite o

funcionário e o gerente geral não consegue segurá-lo dentro da organização. Quanto ao banco, apesar de ser um banco que preza pelos cuidados com os funcionários **[valores organizacionais]**, a instituição não quer saber quando o assunto é cumprir as metas. Todos os dias há reuniões para saber quem cumpriu as metas no dia anterior e qual será a estratégia para cumprir naquele dia”. 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 **[comportamento pró-organizacional antiético]**.

Entrevistado B:

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 **[liderança ética]**; Porém quando o mês vai terminando ele fica visivelmente nervoso e desconfortável em cobrar com “dureza” o cumprimento das metas de vendas de produtos e serviços como seguro de vida, seguro de auto, seguro residencial, capitalização, consórcio, empréstimos consignados com seguros prestamista, enfim, dificilmente o cliente adquire esses produtos porque querem, mas sim porque colocamos o empréstimo com juros mais baixos somente se, os clientes adquirirem alguns produtos desses, nessa condição o cliente acaba sendo obrigado a aceitar a compra do produto para que tenha seu empréstimo liberado e com os juros menores do que o proposto inicialmente sem nenhum aditivo de venda casada com outro produto. 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 **[comportamento pró-organizacional antiético]**. O banco apesar de toda campanha de mostrar boa imagem aos acionistas, sabe que existe a cobrança dos diretores dos produtos e serviços que fazem parte da holding de empresas da instituição financeira. O banco faz campanhas internas dos valores da empresa e de serem contra “venda casada” **[valores organizacionais]**. Na prática a realidade é outra, é como se de manhã fizessem aquela imagem bonita e ética dentro do próprio banco para nós e para os clientes mas no final da tarde os resultados (vendas) de todos os funcionários devem constar em relatórios de produtividade para todos verem, a exposição do funcionário que o deixa constrangido perante os colegas **[comportamento pró-organizacional antiético]**.

Entrevistado C:

A gerente geral da agência é uma senhora com muitos anos de banco, sabe-se que dedicou sua vida ao trabalho e não quis formar família com marido e filhos justamente porque gosta de se dedicar ao trabalho no banco. A liderança dela é estritamente profissional e sem que haja tempo nenhum para relacionamento mais afetuosos com seus liderados como por exemplo ter tempo para escutar o lado humano dos liderados. Enfim, ela apesar de ser muito profissional deixa a desejar no quesito relacionamento com seus funcionários, o que acaba transmitindo a imagem de ser uma pessoa fria capaz de atitudes severas para que as metas sejam cumpridas, sem querer saber como serão os meios para atingi-las **[comportamento pró-organizacional antiético]**. O banco por sua vez não interfere mesmo recebendo reclamações de que a líder da agência age de forma opressora para o cumprimento das metas **[comportamento pró-organizacional antiético]**. A gente se sente vigiada e cobrada o tempo todo e muitos fazem terapia para aprender a lidar com a pressão na maior parte do tempo no trabalho. Sou monitorada, ligação gravada e mesmo diante de pressão para vender devemos fazer sempre o que é correto. (Meu superior diz que sempre

devemos agir como se tivessem nos observando). O banco por sua vez faz conferências semanais entre as agências da região para expor a produtividade de cada agência e dos funcionários que venderam mais produtos e serviços, deixando aqueles liderados que não cumprem as metas ignorados como se não tivessem valor **[comportamento pró-organizacional antético]**. É muito constrangedor para um gerente de contas que para emprestar dinheiro é necessário oferecer a venda casada com qualquer outro produto para o cliente **[comportamento pró-organizacional antético]**. Na maioria das vezes o cliente reclama, mas acaba aceitando porque precisa do dinheiro emprestado **[comportamento pró-organizacional antético]**; Trabalhar em banco dá uma sensação de segurança financeira e profissional, nos sentimos em casa e consideramos o banco o melhor lugar para trabalhar se não houvesse essa cobrança em vender produtos financeiros **[valores organizacionais]**. A pressão é enorme e muitos acabam aguentando essa situação porque o salário é bom, o valor do ticket alimentação é bom (até comprei um carro a prestação vendendo meus tickets alimentação para meus familiares) e o valor que recebemos do PLR (Participação dos Lucros e Resultados) ajuda a colocar as contas em dia. Apesar de todo descontentamento por cobranças por produtividade de vender vários produtos, a gente acaba se identificando com banco por percebermos que quanto maior nosso esforço, maior é o reconhecimento.

Entrevistado D:

O meu gerente geral, que está prestes a se aposentar, de todos que eu já trabalhei foi o que têm o lado humano mais acentuado. Ele faz parte da “vanguarda” do banco, muito anos de casa e experiência, apesar de ele ter somente em torno de 50 anos. Ele é um gerente geral considerado ético e bem focado no trabalho, ele tem o lado emocional na relação conosco que faz com que ele tivesse cautela no trato com funcionários, respeitando a individualidade de cada e auxiliando na medida certa para busca produtividade. Todos os funcionários da agência sabem que a pressão que ele sofre do banco é grande, porém ele absorve grande parte e repassa de forma respeitosa a cobrança por produtividade **[liderança ética]**. O gerente geral sempre nos avisava que ele não estava nos cobrando conforme ordem de superiores, e não repassava com a agressividade do qual ele era instruído pela diretoria, e que isso poderia acarretar resultados insatisfatórios, no entanto, ele avisava que caso alguém fosse demitido ele não teria meios de segurar a demissão. As metas são muito agressivas e exige muito do nosso psicológico. Ter um líder com esse tipo de comportamento ético conosco fazia toda a diferença da gente ter vontade de estar naquele lugar **[liderança ética]**. Todos sabem que é quase impossível cumprir o que foi proposto pelo banco, mas a luta de todos ali é diária para que consigamos chegar ao mais próximo. 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 **[comportamento pró-organizacional antético]**. O banco de forma bem discreta cria dificuldade para vender facilidade para o cliente, a exemplo das linhas de crédito disponibilizadas pelas plataformas digitais ou de auto atendimento do qual os empréstimos são disponibilizados com taxas altas fazendo com que as pessoas procurem seus gerentes de contas para tentarem baixar a taxa e conseqüentemente as parcelas e o endividamento. O gerente de contas por sua vez é cobrado em vender os produtos do banco juntamente com a liberação do empréstimo e é cobrado pelo gerente geral da agência. Nós, funcionários, nos sentimos manipulados e antiéticos porque sabemos que muitas vezes o cliente não tem condições de assumir além da prestação do empréstimo outra prestação de algum produto como seguro de vida por exemplo, no entanto a pressão por cobrança e resultado faz com que

pensemos em manter nosso emprego para sustentar nossa família e seguimos cedemos a pressão por produtividade [**comportamento pró-organizacional antiético**].

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 do entrevistado A, é possível identificar a conduta antiética do líder quando pressiona e ameaça por produtividade mesmo que seja obtido mediante a “venda casada”. “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 B 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 entrevistado C deixa claro a percepção de que a líder é suscetível a conduta antiética para beneficiar a organização e o entrevistado D, 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.

Analisando as entrevistas quanto aos aspectos de liderança ética, ela refere-se a conduta normativamente aceita pela sociedade como também promovida para os liderados, bem como na comunicação e na tomada de decisão (BROWN *et al.*, 2005). O relato do entrevistado A demonstra que o líder executa a comunicação de forma clara e estabelece uma relação de líder-liderado mediante as perspectivas de pessoa moral e gestor moral. Niemeyer e Cavazotte (2014) enfatizam que a pessoa moral se baseia em como o líder trata de questões como honestidade, confiança, cuidado e respeito junto aos seus liderados. O entrevistado B evidencia a conduta ética do líder tanto no aspecto de pessoa moral como também o gestor moral. O entrevistado D tem a percepção da liderança ética do líder mesmo que o líder seja suscetível à condutas contrárias em alguns momentos.

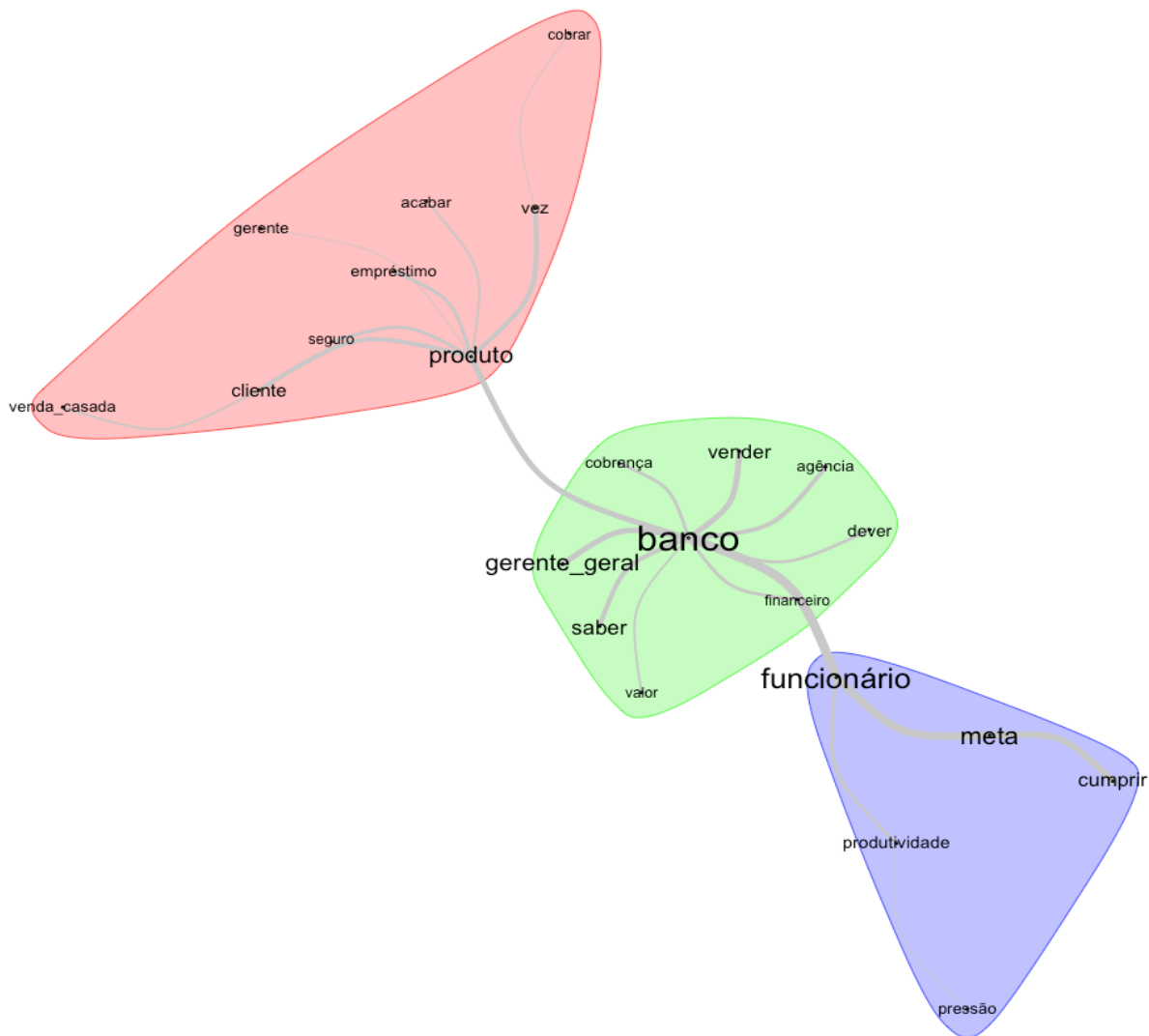
Quanto aos valores organizacionais, são diretrizes que atuam como norteadores das condutas dos funcionários por meio de princípios estipulado pelos dirigentes, que são essenciais para o cumprimento das metas organizacionais (TAMAYO, 1996). Os relatos dos entrevistados A, B e D deixam em evidência a disseminação dos valores da organização entre os funcionários. Conforme Oliveira e

Tamayo (2004) o líder mediante a autoridade e poder, se utiliza dos meios de comunicação para disseminar valores que representam o modelo comportamental desejável. Os relatos dos entrevistados apresentam demonstrações de bem-estar e realização, bem como ausência de preocupação referente a conformidade.

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 crédito com taxas menores e diferenciadas em contrapartida de produtos financeiros de serviços como: diversos tipos de seguros, pacote de serviços de manutenção de conta corrente, cartões de créditos, títulos de capitalização e previdência.

Para corroborar com a 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 conexão 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). A Árvore de Coocorrências, que representa graficamente a análise de similitude pode ser vista na Figura 7.

Figura 7- Árvore de coocorrências gerada pelo software Iramuteq



Fonte: dados da pesquisa (2020)

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.

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 evidenciação 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. As entrevistas coletadas identificaram o comportamento contraditório entre fazer uma liderança ética e ao mesmo tempo cometer condutas antiéticas para beneficiar a organização dentro de um contexto organizacional em que a própria organização preza por seus valores mediante à sociedade.

Para facilitar a compreensão desse cenário contraditório envolvendo liderança ética e condutas antiéticas para beneficiar a organização, além das entrevistas e do questionário estruturado com as escalas de Comportamento pró-organizacional Antiético de Umphress, Bingham e Mitchell (2010), Liderança Ética de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) e Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), outras perguntas foram realizadas para os 136 respondentes e que revelaram conteúdo qualitativo que contribuíram para o avanço da compreensão das motivações para que acontecesse o paradoxo no comportamento dos líderes bancários.

Foram muitas informações coletadas para que pudessem ajudar no entendimento do porquê os gerentes gerais bancários adotavam as condutas antiéticas para ajudar a organização. As informações coletadas ajudaram na compreensão e aprendizado quanto ao conteúdo proposto, e vários motivos foram apontados para as ações de condutas antiéticas 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;
- 38% não confirmaram.

Nesta etapa da pesquisa exploratória, o propósito foi levantar informações para que se pudesse entender o comportamento contraditório referente às condutas apresentadas pelo próprio gerente geral bancário.

5.2 Pesquisa Quantitativa

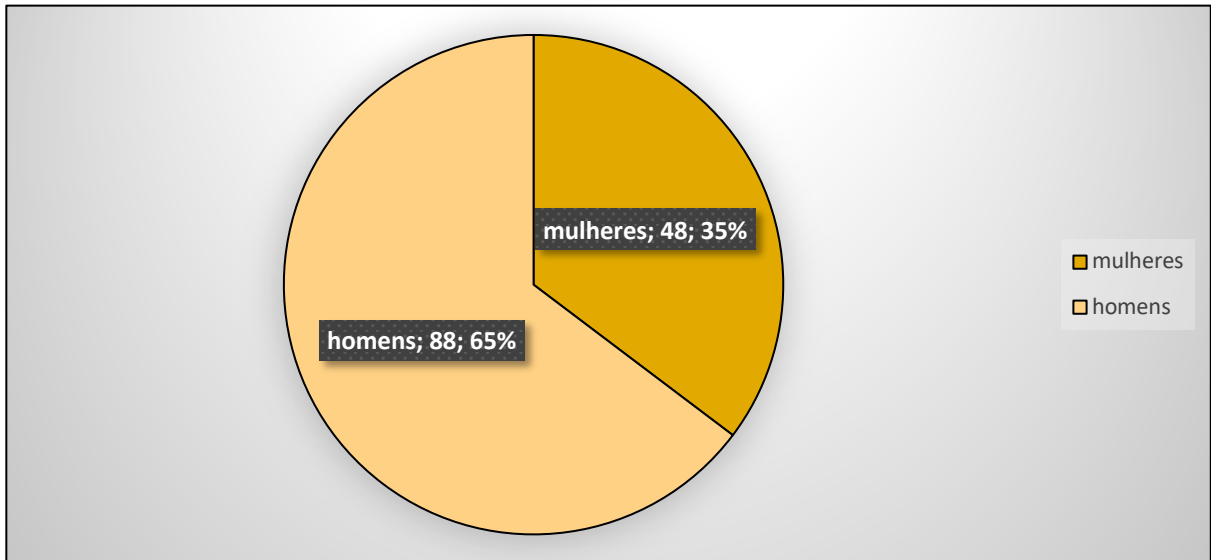
Esse etapa se inicia com os procedimentos de análise dos dados e com a apresentação dos resultados descritivos e estatísticos da pesquisa. Foram adotadas três análises estatísticas dos dados:

- 1ª) Análise dos dados demográficos;
- 2ª) Análises univariadas onde foram utilizadas as estatísticas descritivas de medidas e tendência central e variabilidade;
- 3ª) Análises com Modelagem de Equações Estruturais.

5.2.1 Análises dos dados demográficos

Quanto ao gênero do objeto pesquisado, foram relatadas informações de quarenta e oito Gerentes Gerais mulheres representando 35%, e informações de oitenta e oito Gerentes Gerais do sexo masculino representando 65% da amostra.

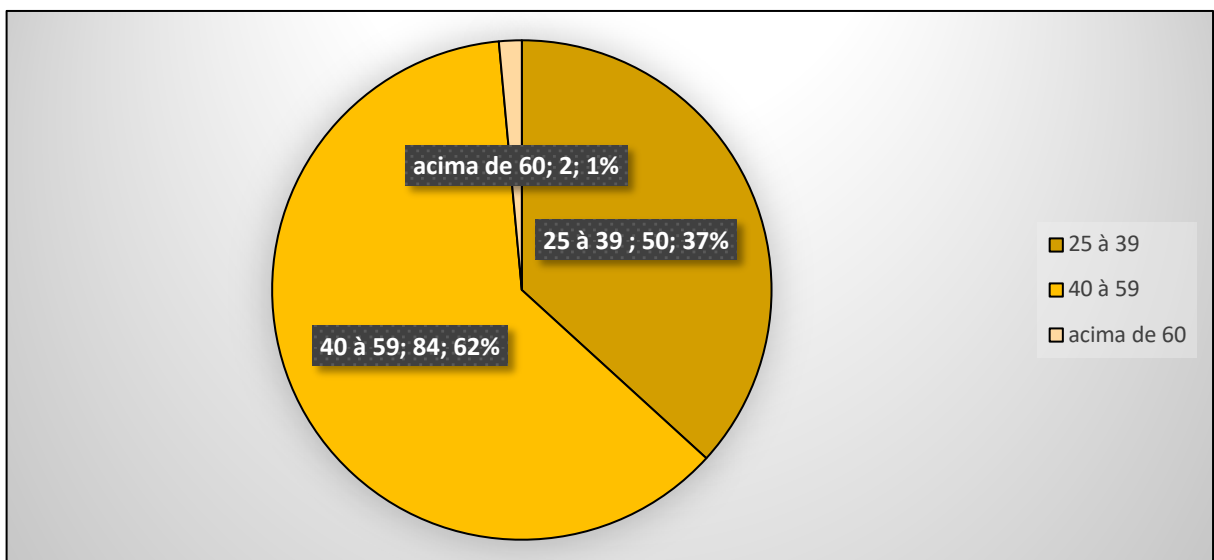
Figura 8- Gênero dos gerentes gerais



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Quanto a idade dos Gerentes Gerais bancários, a maioria possui idade na faixa etária de 40 a 59 anos representando 62% da amostra, ficando em segunda posição a faixa etária de 25 a 39 anos com 37% da amostra. Gerentes Gerais com idades acima de 60 anos, apenas 2 foram apontados na pesquisa.

Figura 9- Idade dos gerentes gerais bancários

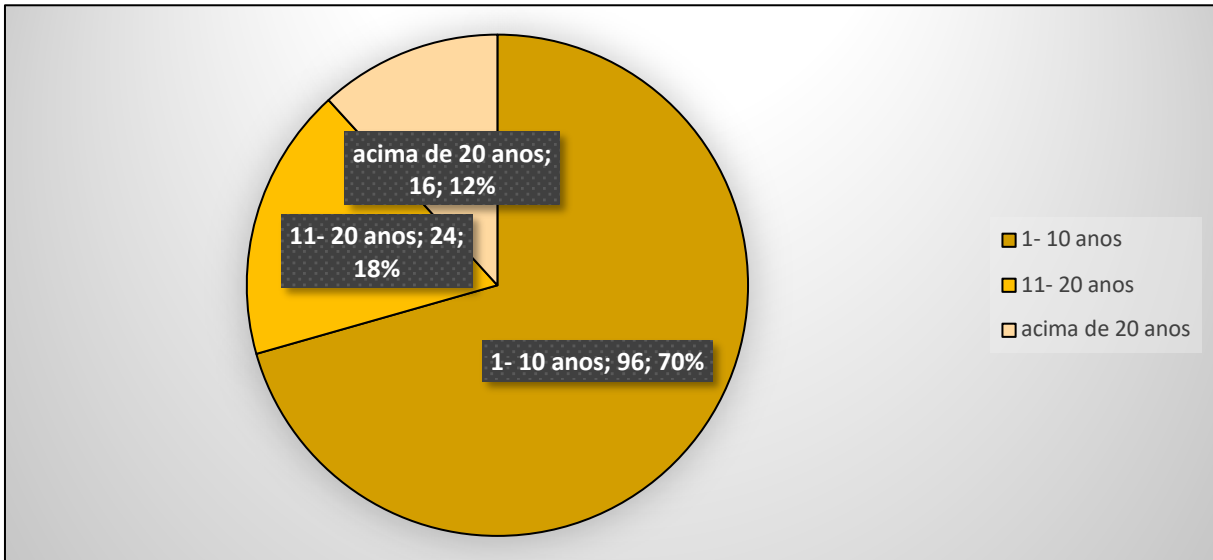


Fonte: dados da pesquisa (2020)

Quanto ao tempo de experiência nos cargos dos Gerentes Gerais bancários, o tempo predominante é de 1 a 10 anos representado por 95 respondentes da pesquisa

(70%), em segunda posição o tempo de experiência de 11 a 20 anos com 17% e 15 gestores (11%) com experiência acima de 21 anos.

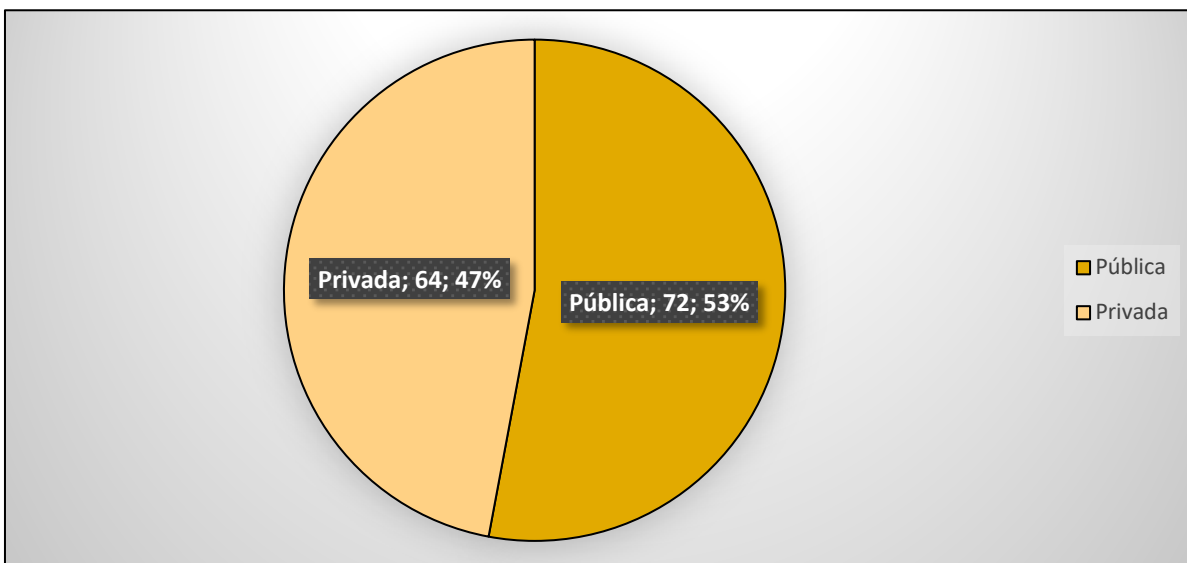
Figura 10- Tempo de experiência dos bancários



Fonte: dados da pesquisa (2020)

Quanto ao tempo de experiência nos cargos dos Gerentes Gerais da agência, o tempo predominante é de 1 a 10 anos representado por 96 respondentes da pesquisa (70%), em segunda posição o tempo de experiência de 11 a 20 anos de 24 respondentes representando 18% e 16 gestores com experiência acima de vinte anos representados pelo percentual de 12%.

Figura 11- Tipos de Instituições bancárias



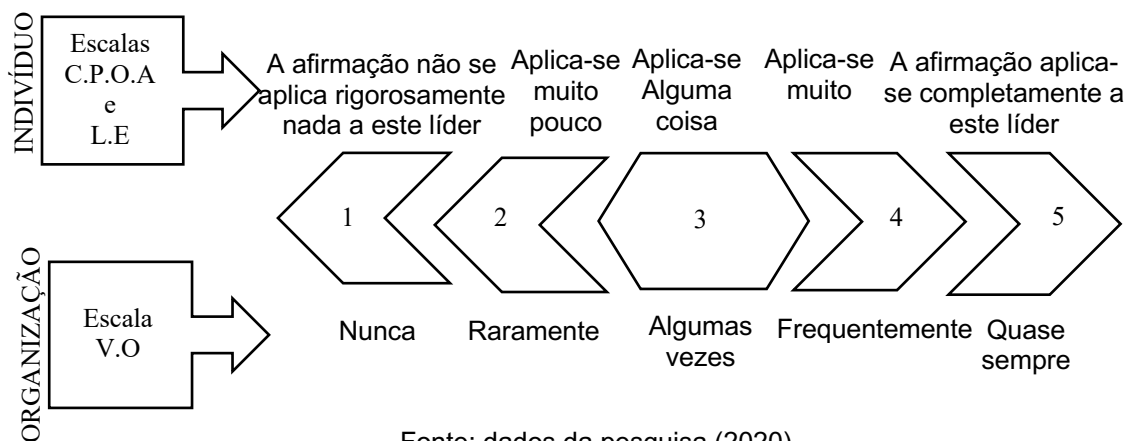
Fonte: dados da pesquisa (2020)

Em relação ao tipo de organização pesquisada, os líderes Gerentes Gerais bancários relatados na amostra, sessenta e nove trabalham em instituições públicas, representando 53% da amostra e sessenta e seis trabalham em instituições privadas, representando 47%.

5.2.2 Análise descritiva dos constructos

Os entrevistados atribuíram notas de 1 a 5 para cada variável da escala. A pesquisadora solicitou aos pesquisados que atribuissem a nota para cada indicador das variáveis referente ao comportamento do Gerente Geral da agência bancária.

Figura 12- Métrica tipo Likert de 5 pontos utilizadas nas escalas de comportamento pró-organizacional antiético, liderança ética e valores organizacionais.



Para a escala de Valores Organizacionais os respondentes também atribuíram uma nota de 1 a 5, quanto aos valores organizacionais percebidos pelos liderados, variando de nunca com menor valor para quase sempre com valor máximo.

A análise descritiva foi realizada na pesquisa com a utilização do Smart-PLS e foram consideradas as dezesseis variáveis latentes que compõem as três escalas utilizadas na pesquisa que foram respondidas por liderados para o entendimento e compreensão do perfil do gerente geral bancário. Para análise das medidas descritivas, para cada escala analisada, foram apresentadas as medidas adequadas: média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), as medidas de média, mediana e desvio-padrão compõem à análise descritiva das variáveis como medidas de tendência e de dispersão. No entanto, Hair Jr. *et al.* (2005) ressaltam que a medida “média” deve ser

utilizada com cautela quando os dados apresentam valores extremos pois podem distorcer a análise dos dados.

Quanto ao constructo do Comportamento Pró-organizacional Antiético, Umphers e Bingham (2010) apresentam a literatura como um comportamento antiético que viola as regras sociais em prol da organização. A tabela 1 apresenta a estatística descritiva do constructo:

Tabela 1 - Estatísticas descritivas - C.P.O.A (n=136)

	Média	Mediana	D/P	C/V
CPOA30	2.706	3.000	1.614	0,59
CPOA31	2.809	2.000	1.634	0,58
CPOA32	3.132	3.000	1.662	0,53
CPOA33	2.206	2.000	1.441	0,65
CPOA34	2.390	2.000	1.515	0,63
CPOA35	2.728	2.000	1.647	0,60
Nota: Total da média das médias= 2,6				

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A tabela 1 apresenta o conjunto de indicadores da escala do Comportamento Pró-organizacional Antiético com os seus dados das medidas: média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação. Considerando as médias das assertivas, foi obtido o valor de 2.6. A média do desvio Padrão foi de 1.58 e a média da medida do coeficiente de variação ficou entre 53% e 65%.

Considerando a escala Likert de 5 pontos, dentre os liderados entrevistados quanto a percepção do líder gerente geral bancário, os respondentes demonstraram que a grande maioria dos gerentes gerais aderem ao comportamento pró-organizacional antiético, no entanto a motivação, quanto a adesão de condutas contraditórias pelo líder, não foi pesquisada.

A escala de Liderança Ética no Trabalho de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) possui sete dimensões: tratamento justo, compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, foco nas pessoas, integridade, orientação ética e preocupação com sustentabilidade, pois a liderança ética é considerada como o comportamento ideal dentro dos parâmetros sociais no ambiente profissional e também no aspecto pessoal, bem como a promoção dessa conduta aos seus liderados, conforme os autores Brown, Treviño e Harrison (2005).

Os constructos esclarecimento de papéis, integridade, orientação ética e

compartilhamento de poder e tratamento justo obtiveram médias maiores de 3, com valores que variam entre 3,1 a 3,7 e as notas das médias menores dos constructos foco em pessoas e sustentabilidade com 2,8. O coeficiente de variação ficou entre os percentuais de 34 e 57. A tabela 2 dos dados da escala Liderança Ética no trabalho apresenta os resultados descritivos.

Tabela 2- Estatísticas descritivas – Liderança Ética (n=136)

	Indicadores	Média	Mediana	D/P	C/V
Orientação Ética	LOE1	3.588	3.000	1.422	0,4
	LOE2	3.500	3.000	1.485	0,42
	LOE3	3.507	3.000	1.500	0,43
	LOE4	3.162	3.000	1.614	0,51
	LOE5	3.485	3.000	1.524	0,44
	LOE6	2.963	3.000	1.517	0,51
Tratamento Justo	LTJ7	3.522	4.000	1.339	0,38
	LTJ8	3.353	3.000	1.391	0,41
	LTJ9	3.309	3.000	1.303	0,39
	LTJ10	2.382	2.000	1.249	0,52
Integridade	LIN11	3.331	3.000	1.553	0,47
	LIN12	3.382	3.000	1.505	0,45
	LIN13	3.559	3.000	1.454	0,41
	LIN14	3.441	3.000	1.479	0,43
Compartilhamento de Poder	LCP15	2.978	3.000	1.531	0,51
	LCP16	3.074	3.000	1.473	0,48
	LCP17	2.735	2.000	1.384	0,51
	LCP18	4.015	5.000	1.237	0,31
Esclarecimento de papéis	LEP19	3.882	5.000	1.329	0,34
	LEP20	3.816	5.000	1.357	0,36
	LEP21	3.713	3.000	1.339	0,36
	LEP22	3.559	3.000	1.469	0,41
Foco em Pessoas	LFP23	2.904	3.000	1.608	0,55
	LFP24	2.794	3.000	1.530	0,55
	LFP25	2.684	2.000	1.518	0,57
	LFP26	2.978	3.000	1.579	0,53
Sustentabilidade	LSUS27	2.956	3.000	1.403	0,47
	LSUS28	3.044	3.000	1.519	0,5
	LSUS29	2.662	2.000	1.506	0,57

Nota: Total da média das médias= 3,1

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Mediante à análise dos dados sobre a percepção dos liderados, foi possível identificar que a maior parte dos gerentes gerais lideram de forma ética nas agências bancárias.

Para o constructo de Valores Organizacionais, foi escolhida a escala de Oliveira e Tamayo (2004), Inventário de Perfis e Valores Organizacionais (IPVO) do qual tem como princípio os valores humanos enfatizando os valores da organização que representam o modelo comportamental desejável.

A Tabela 3 apresenta algumas estatísticas descritivas para cada constructo da pesquisa:

Tabela 3 Estatísticas descritivas – Valores Organizacionais (n=136)

	Indicadores	Média	Mediana	D/P	C/V
Realização	VOREA42	4.382	5.000	0.875	0,2
	VOREA43	3.426	3.000	1.089	0,32
	VOREA44	3.882	4.000	1.044	0,27
	VOREA45	3.816	4.000	1.030	0,27
Conformidade	VOCONF46	4.103	4.000	0.910	0,22
	VOCONF47	3.993	4.000	0.996	0,25
	VOCONF48	4.169	4.000	0.862	0,21
	VOCONF49	4.375	5.000	0.766	0,18
Domínio	VODOM50	3.610	4.000	1.301	0,36
	VODOM51	4.294	5.000	0.924	0,22
	VODOM52	4.324	5.000	0.848	0,2
	VODOM53	4.493	5.000	0.675	0,15
Bem-Estar	VOBE54	3.007	3.000	1.173	0,39
	VOBE55	2.684	3.000	1.217	0,45
	VOBR56	3.353	3.000	1.075	0,32
	VOBE57	2.838	3.000	1.362	0,48
Tradição	VOTRAD58	3.051	3.000	1.080	0,35
	VOTRAD59	3.721	4.000	1.020	0,27
	VOTRAD60	3.801	4.000	1.130	0,3
Prestígio	VOPRES61	4.412	5.000	0.827	0,19
	VOPRES62	4.434	5.000	0.855	0,19
	VOPRES63	4.147	4.000	0.967	0,23
	VOPRES64	4.368	5.000	0.838	0,19
Autonomia	VOAUT65	3.551	4.000	1.181	0,33
	VOAUT66	3.029	3.000	1.230	0,41
	VOAUT67	3.404	3.000	1.101	0,32
	VOAUT68	3.309	3.000	1.154	0,35
Preocupação com o coletivo	VOPC69	3.625	4.000	1.200	0,33
	VOPC70	3.618	4.000	1.138	0,31
	VOPC71	3.985	4.000	1.105	0,28
	VOPC72	3.919	4.000	1.058	0,27
	VOPC73	3.934	4.000	1.072	0,27

Nota: Total média das médias= 3,7

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na tabela 3 os dados do constructo Valores Organizacionais se apresentaram com as variáveis obtendo valores da média entre 3,8 a 4,3 para a Realização, 4,0 a

4,3 para a Conformidade, 4,1 para Domínio, 3,5 a 4,5, para Tradição entre 3,0 e 3,8, para a dimensão Prestígio entre 4,1 a 4,4, e para a dimensão Preocupação para Coletividade os números das médias ficaram entre 3,6 e 3,9. Para esse constructo dos valores organizacionais, os dados apresentados demonstram os valores enraizados pela organização e bem definidos. Os números de coeficiente de variação do constructo ficaram entre os percentuais de 18 e 47.

Quanto ao questionário de Valores Organizacionais que foram preenchidos por liderados que atuam em agências bancárias, os Valores Organizacionais obtiveram médias altas na escala *Likert* de cinco pontos, mas a variável Bem-Estar apesar de apresentar índices acima da média, foi a variável que obteve menor média na escala de Valores organizacionais. A partir desses resultados é possível inferir que de todas as variáveis, o Bem-estar dos funcionários é o que apresenta menor percepção entre os liderados.

Para todas as escalas apresentadas na pesquisa, as notas da medida de desvios-padrão apontadas foram inferiores a <2,0 demonstrando coerência dos dados conforme os dados de referência de Hair Jr. *et al.* (2005) de <3,0.

5.2.3 Modelagem de Equações Estruturais - MEE

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, os valores organizacionais constituem a variável puramente independente (constructo exógeno), enquanto o comportamento pró-organizacional antiético variável puramente dependente (constructo endógeno); já a liderança ética apresenta papel duplo no modelo, tanto de variável independente como de variável

dependente, o que é mais uma razão a justificar o uso da técnica MEE que consegue capturar esse fenômeno em suas análises.

Para a mensuração por meio da modelagem de equações estruturais foram utilizadas as escalas de Umphress, Mitchell e Bingham (2010) comportamento pró-organizacional antiético mediante seis indicadores, a escala de Liderança Ética no Trabalho de Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011) do qual foram utilizados vinte e nove indicadores e a escala de valores organizacionais validada por Oliveira e Tamayo (2004) composta por quarenta e oito indicadores distribuídos em oito dimensões, para essa pesquisa foi adaptada para trinta e dois indicadores. O questionário composto por três escalas de mensuração foi respondido por liderados quanto a sua percepção em relação ao líder (gerente geral bancário).

Foi utilizado o programa *Software Smart-PLS* por meio de dois subprogramas para à execução das análises:

- Modelo de mensuração:

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.

- Mensuração do Modelo Estrutural:

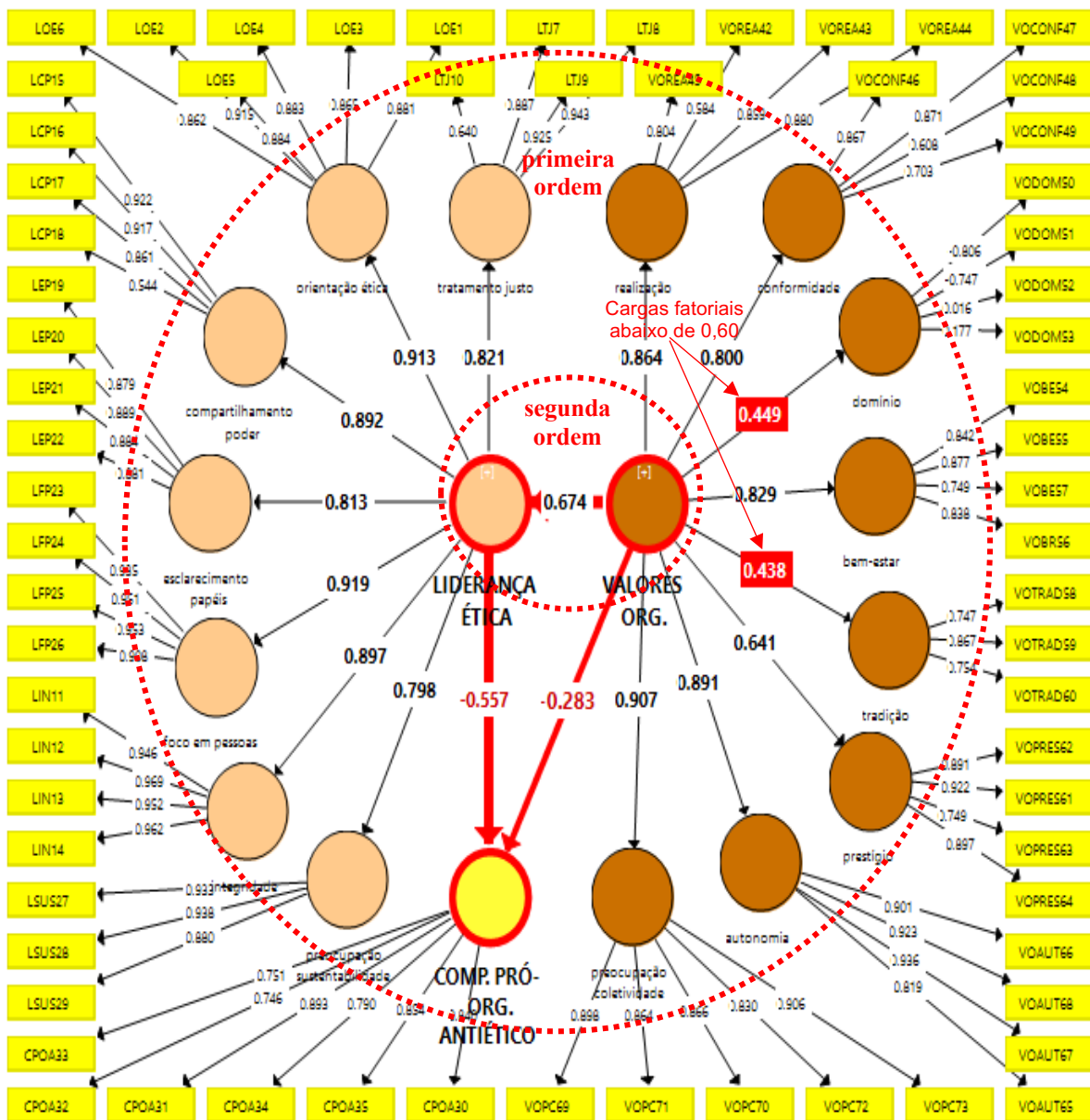
Bootstrapping (reamostragem):

Nessa etapa (modelo estrutural) foi avaliada à intensidade e significância (p-valor) das relações entre os construtos (modelo estrutural).

5.2.3.1 Análise do modelo de mensuração das variáveis latentes de 1ª ordem

O modelo reflexivo foi baseado na técnica de mínimos quadrados parciais conforme apresentados na figura 13 e a análise foi referente a validade e confiabilidade dos três constructos mediante as cargas fatoriais, confiabilidade composta, variância média extraída e validade discriminante.

Figura 13- Primeira rodada da mensuração das variáveis da 1ª ordem.



Nota 1: os constructos de Liderança Ética e Valores Organizacionais são variáveis latentes de segunda ordem, nesta etapa de mensuração na primeira e segunda rodada apenas as variáveis de primeira ordem foram mensuradas. Fonte: dados da pesquisa (2020).

No constructo de liderança ética as cargas fatoriais variaram entre 0,798 a 0,919, atendendo o pressuposto por Zwicker *et al.* (2008) com a referência dos valores das cargas fatoriais acima de 0,60. No constructo Valores Organizacionais as cargas fatoriais variaram entre 0,438 a 0,907 entre os indicadores, sendo que dois indicadores desse constructo (DOMÍNIO e TRADIÇÃO) apresentaram valores abaixo da referência de Zwicker *et al.* (2008), no entanto a análise dos dados foram direcionados para confiabilidade composta, AVE e cargas cruzadas antes da tomada de decisão de excluir ou não as variáveis Domínio e Tradição.

Tabela 4- Critério de Fornell-Lacker (primeira rodada) (n=136)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1- COMP. PRÓ-ORG. ANT.	0.814															
2- autonomia	-0.606	0.896														
3- bem-estar	-0.527	0.744	0.828													
4 comp. de poder	-0.658	0.519	0.535	0.826												
5- conformidade	-0.488	0.573	0.533	0.399	0.770											
6- domínio	-0.416	0.422	0.422	0.381	0.278	0.557										
7- esclarecimento de papéis	-0.596	0.534	0.503	0.722	0.408	0.347	0.883									
8- foco em pessoas	-0.647	0.626	0.621	0.807	0.402	0.474	0.668	0.937								
9- integridade	-0.686	0.554	0.566	0.769	0.465	0.382	0.679	0.793	0.957							
10- orientação ética	-0.706	0.646	0.595	0.744	0.382	0.382	0.715	0.814	0.769	0.882						
11- preocupação c/ o coletivo	-0.644	0.787	0.666	0.483	0.714	0.350	0.434	0.525	0.562	0.565	0.873					
12- prestígio	-0.602	0.571	0.554	0.679	0.363	0.445	0.574	0.710	0.684	0.712	0.571	0.917				
13- realização	-0.327	0.479	0.412	0.280	0.508	0.214	0.364	0.346	0.348	0.365	0.521	0.296	0.867			
14- sustentabilidade	-0.570	0.750	0.702	0.477	0.723	0.348	0.487	0.515	0.537	0.508	0.737	0.432	0.416	0.791		
15- tradição	-0.250	0.295	0.383	0.209	0.411	0.078	0.158	0.233	0.275	0.228	0.294	0.283	0.309	0.289	0.791	
16- tratamento justo	-0.619	0.456	0.501	0.744	0.323	0.396	0.602	0.745	0.707	0.670	0.381	0.563	0.224	0.392	0.244	0.858
Fiabilidade composta	0.922	0.942	0.897	0.892	0.851	0.401	0.934	0.966	0.978	0.954	0.941	0.941	0.924	0.867	0.833	0.916
Variância Média Extraída (AVE)	0.663	0.803	0.686	0.682	0.593	0.310	0.781	0.878	0.917	0.777	0.762	0.841	0.752	0.625	0.626	0.735

Nota 1: os valores da diagonal são a raiz quadrada da AVE. Fonte: dados da pesquisa (2020)

Para a análise da validade Discriminante, segundo o critério de Fornell e Lacker (1981), Sharma (1996) e Hulland (1999), 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. 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.

Para a avaliação das cargas cruzadas (*Cross Loading*) configurados na tabela 4, as cargas fatoriais dos indicadores devem ser mais altas nas suas respectivas variáveis latentes do que nas outras variáveis latentes, podendo ser constatado que o modelo tem validade discriminante (CHIN, 1998).

Conforme a tabela 5 das cargas cruzadas, os dados apresentaram algumas cargas fatoriais com valores abaixo, como dos indicadores LTJ10, LCP18 do constructo Liderança Ética e os indicadores VORE42, DOM50, DOM51, DOM52, DOM53, VOCONF48 do constructo Valores Organizacionais. Os indicadores que apresentaram as cargas fatoriais com valores abaixo de 0,70, foram excluídas para adequação na segunda rodada. Essa sequência apontada deve ser seguida para a qualidade da análise:

Um dos pressupostos para a avaliação da confiabilidade, é que o construto é unidimensional, ou seja, sua validade convergente e discriminante devem estar adequadas, por isso, se houver problema de validade convergente ou discriminante, não deveria se prosseguir para a avaliação da confiabilidade BIDO; SILVA (2019, p.7).

Tabela 5- Cargas cruzadas da primeira ordem - 1ª rodada

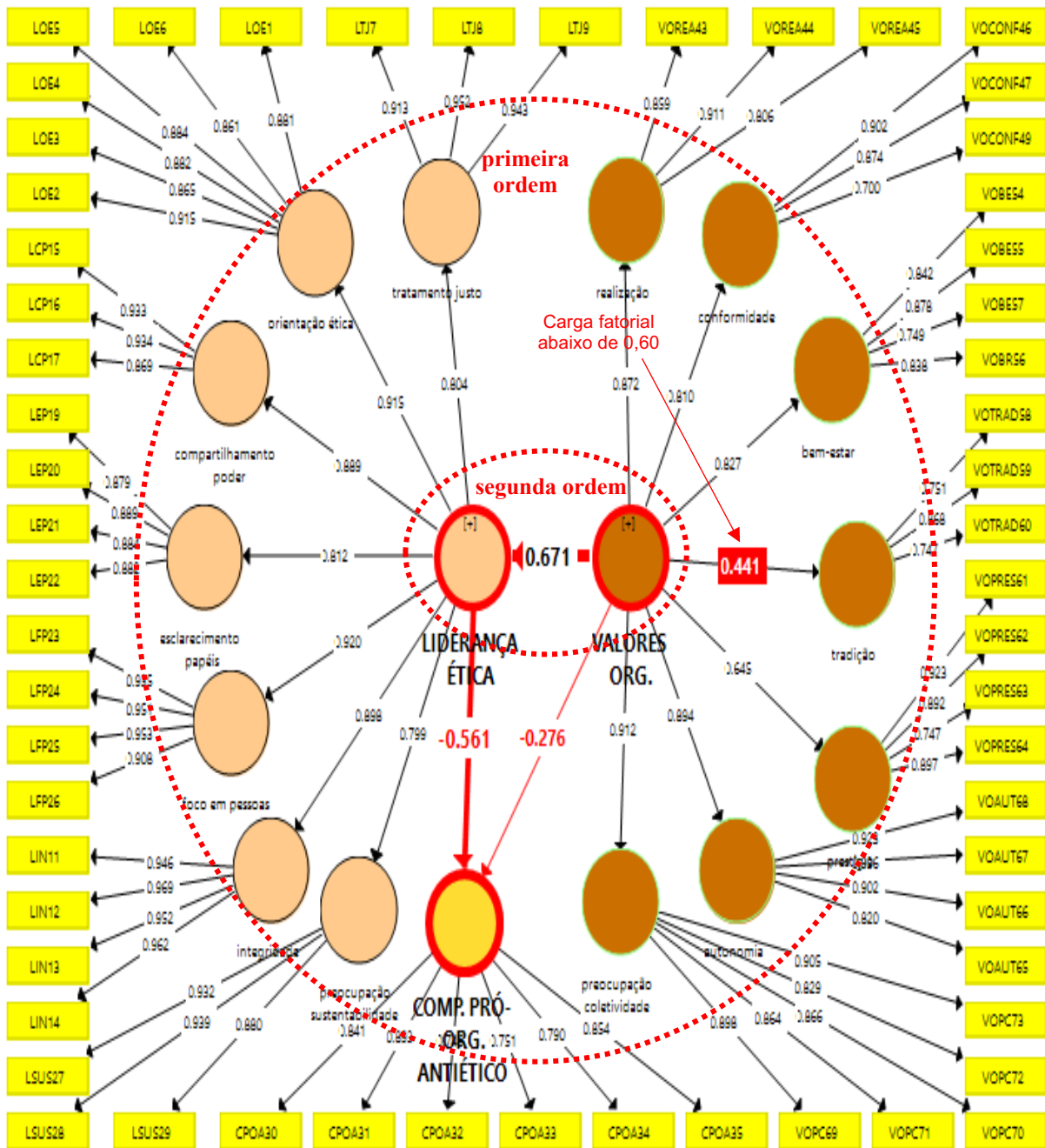
	C.P.O.A	aut.	b.e	c.p	conf.	dom.	e.p	f.p	int.	o.e	p.c	sus.	pres.	rea.	trad.	tj
CPOA30	0.840	-0.540	-0.466	-0.625	-0.420	-0.348	-0.566	-0.636	-0.654	-0.626	-0.515	-0.552	-0.190	-0.508	-0.243	-0.643
CPOA31	0.893	-0.517	-0.421	-0.584	-0.437	-0.370	-0.484	-0.570	-0.624	-0.650	-0.576	-0.568	-0.284	-0.499	-0.209	-0.537
CPOA32	0.746	-0.350	-0.252	-0.390	-0.228	-0.218	-0.370	-0.373	-0.352	-0.404	-0.352	-0.357	-0.149	-0.304	-0.090	-0.398
CPOA33	0.751	-0.472	-0.547	-0.586	-0.461	-0.345	-0.533	-0.516	-0.574	-0.523	-0.525	-0.482	-0.336	-0.529	-0.219	-0.488
CPOA34	0.790	-0.495	-0.435	-0.475	-0.447	-0.389	-0.463	-0.514	-0.584	-0.595	-0.565	-0.446	-0.352	-0.463	-0.217	-0.455
CPOA35	0.854	-0.547	-0.402	-0.505	-0.340	-0.327	-0.458	-0.498	-0.495	-0.602	-0.568	-0.491	-0.265	-0.432	-0.206	-0.459
VOAUT65	-0.502	0.819	0.547	0.364	0.490	0.302	0.405	0.420	0.364	0.483	0.661	0.476	0.393	0.630	0.184	0.359
VOAUT66	-0.511	0.901	0.639	0.443	0.491	0.298	0.467	0.540	0.452	0.557	0.677	0.478	0.391	0.631	0.293	0.424
VOAUT67	-0.578	0.936	0.718	0.513	0.548	0.438	0.529	0.624	0.574	0.622	0.745	0.537	0.484	0.712	0.302	0.424
VOAUT68	-0.576	0.923	0.748	0.528	0.524	0.458	0.505	0.642	0.575	0.641	0.735	0.550	0.442	0.710	0.270	0.424
VOBE54	-0.553	0.693	0.842	0.461	0.539	0.430	0.405	0.553	0.566	0.513	0.672	0.459	0.337	0.692	0.382	0.479
VOBE55	-0.428	0.588	0.877	0.483	0.398	0.355	0.397	0.536	0.496	0.469	0.505	0.467	0.266	0.550	0.283	0.421
VOBE56	-0.444	0.632	0.838	0.481	0.485	0.328	0.474	0.522	0.416	0.531	0.545	0.451	0.424	0.591	0.301	0.392
VOBE57	-0.285	0.531	0.749	0.332	0.310	0.265	0.386	0.434	0.374	0.452	0.454	0.464	0.334	0.460	0.293	0.353
LCP15	-0.621	0.523	0.541	0.922	0.362	0.384	0.678	0.789	0.742	0.707	0.463	0.662	0.246	0.456	0.237	0.755
LCP16	-0.675	0.483	0.504	0.917	0.442	0.344	0.691	0.798	0.769	0.735	0.476	0.629	0.269	0.497	0.209	0.709
LCP17	-0.555	0.392	0.370	0.861	0.316	0.343	0.539	0.619	0.575	0.603	0.385	0.533	0.216	0.308	0.154	0.576
LCP18	-0.204	0.271	0.317	0.544	0.126	0.125	0.444	0.362	0.367	0.319	0.216	0.369	0.190	0.274	0.038	0.320
VOCONF46	-0.537	0.613	0.549	0.415	0.867	0.263	0.412	0.423	0.474	0.443	0.702	0.356	0.407	0.719	0.371	0.383
VOCONF47	-0.445	0.513	0.442	0.397	0.871	0.272	0.455	0.377	0.436	0.341	0.634	0.367	0.459	0.609	0.290	0.321
VOCONF48	-0.214	0.165	0.260	0.147	0.608	0.052	0.147	0.151	0.210	0.089	0.267	0.123	0.289	0.376	0.400	-0.003
VOCONF49	-0.211	0.347	0.323	0.184	0.703	0.208	0.140	0.205	0.237	0.197	0.486	0.198	0.399	0.448	0.249	0.166
VODOM50	0.387	-0.304	-0.252	-0.327	-0.180	-0.806	-0.271	-0.355	-0.281	-0.314	-0.248	-0.342	-0.047	-0.222	-0.000	-0.328
VODOM51	0.400	-0.292	-0.347	-0.306	-0.113	-0.747	-0.285	-0.370	-0.289	-0.318	-0.262	-0.356	-0.038	-0.213	-0.092	-0.377
VODOM52	0.080	0.136	0.100	-0.033	0.105	0.016	0.055	0.039	0.043	0.019	0.058	0.012	0.205	0.083	0.074	-0.087
VODOM53	0.111	0.084	0.101	0.024	0.219	0.177	-0.006	0.079	0.082	-0.010	0.082	0.060	0.322	0.188	0.009	-0.020
LEP19	-0.494	0.506	0.402	0.634	0.410	0.293	0.879	0.583	0.574	0.606	0.406	0.460	0.389	0.449	0.104	0.556
LEP20	-0.548	0.456	0.453	0.635	0.328	0.349	0.889	0.576	0.611	0.659	0.370	0.481	0.337	0.449	0.171	0.527
LEP21	-0.449	0.387	0.410	0.583	0.305	0.197	0.884	0.504	0.503	0.563	0.304	0.509	0.288	0.359	0.124	0.469
LEP22	-0.600	0.527	0.502	0.688	0.390	0.371	0.881	0.683	0.693	0.687	0.441	0.571	0.274	0.456	0.157	0.565
LFP23	-0.632	0.608	0.560	0.800	0.360	0.425	0.688	0.935	0.773	0.809	0.501	0.661	0.321	0.457	0.172	0.708
LFP24	-0.605	0.563	0.565	0.746	0.384	0.433	0.593	0.951	0.735	0.744	0.488	0.637	0.337	0.507	0.203	0.687
LFP25	-0.594	0.595	0.609	0.771	0.389	0.440	0.626	0.953	0.736	0.788	0.487	0.685	0.314	0.501	0.258	0.709
LFP26	-0.593	0.579	0.595	0.706	0.375	0.480	0.595	0.908	0.728	0.707	0.494	0.677	0.324	0.464	0.244	0.690
LIN11	-0.647	0.499	0.526	0.767	0.447	0.390	0.661	0.771	0.946	0.720	0.517	0.623	0.310	0.485	0.245	0.684
LIN12	-0.681	0.545	0.538	0.728	0.451	0.348	0.672	0.761	0.969	0.751	0.552	0.646	0.336	0.516	0.241	0.682
LIN13	-0.629	0.548	0.535	0.697	0.440	0.350	0.634	0.733	0.952	0.725	0.558	0.677	0.358	0.525	0.277	0.649
LIN14	-0.671	0.528	0.567	0.751	0.445	0.375	0.633	0.772	0.962	0.750	0.524	0.675	0.332	0.529	0.291	0.690
LOE1	-0.604	0.526	0.515	0.708	0.356	0.377	0.702	0.735	0.714	0.881	0.448	0.609	0.366	0.443	0.216	0.622
LOE2	-0.649	0.618	0.574	0.651	0.309	0.417	0.672	0.731	0.702	0.915	0.541	0.664	0.334	0.472	0.209	0.574
LOE3	-0.648	0.597	0.530	0.588	0.319	0.339	0.559	0.684	0.670	0.865	0.527	0.629	0.378	0.488	0.275	0.572
LOE4	-0.594	0.548	0.530	0.681	0.343	0.291	0.624	0.761	0.685	0.883	0.460	0.610	0.283	0.427	0.203	0.686
LOE5	-0.605	0.549	0.497	0.592	0.340	0.275	0.586	0.664	0.641	0.884	0.506	0.587	0.276	0.416	0.094	0.473
LOE6	-0.638	0.578	0.501	0.703	0.354	0.314	0.631	0.726	0.652	0.862	0.512	0.664	0.295	0.442	0.206	0.608
VOPC69	-0.564	0.710	0.662	0.450	0.695	0.316	0.422	0.498	0.510	0.482	0.898	0.500	0.395	0.693	0.239	0.401
VOPC70	-0.591	0.718	0.624	0.502	0.674	0.311	0.429	0.500	0.524	0.491	0.866	0.487	0.378	0.745	0.292	0.407
VOPC71	-0.558	0.677	0.454	0.359	0.571	0.297	0.364	0.456	0.466	0.537	0.864	0.491	0.481	0.551	0.237	0.315
VOPC72	-0.500	0.624	0.582	0.406	0.517	0.258	0.326	0.394	0.461	0.454	0.830	0.511	0.490	0.581	0.280	0.240
VOPC73	-0.593	0.703	0.574	0.386	0.648	0.342	0.349	0.440	0.487	0.505	0.906	0.503	0.536	0.636	0.235	0.289
LSUS27	-0.598	0.575	0.553	0.689	0.408	0.415	0.554	0.736	0.649	0.701	0.589	0.933	0.324	0.457	0.244	0.572
LSUS28	-0.577	0.529	0.536	0.608	0.332	0.408	0.530	0.650	0.655	0.660	0.526	0.938	0.275	0.397	0.256	0.509
LSUS29	-0.472	0.459	0.429	0.562	0.246	0.401	0.492	0.555	0.575	0.592	0.445	0.880	0.205	0.325	0.283	0.461
VOPRES61	-0.340	0.481	0.410	0.294	0.549	0.185	0.399	0.308	0.351	0.376	0.552	0.287	0.922	0.448	0.313	0.201
VOPRES62	-0.248	0.385	0.317	0.252	0.399	0.126	0.296	0.313	0.300	0.317	0.407	0.254	0.891	0.295	0.311	0.233
VOPRES63	-0.199	0.342	0.318	0.168	0.338	0.253	0.235	0.291	0.299	0.242	0.349	0.212	0.749	0.310	0.162	0.227
VOPRES64	-0.327	0.436	0.374	0.240	0.446	0.190	0.309	0.293	0.257	0.317	0.469	0.265	0.897	0.368	0.267	0.130
VOREA42	-0.184	0.322	0.278	0.111	0.323	0.096	0.103	0.081	0.139	0.158	0.308	0.099	0.228	0.584	0.041	-0.008
VOREA43	-0.561	0.731	0.716	0.536	0.606	0.422	0.539	0.565	0.609	0.576	0.666	0.434	0.375	0.859	0.256	0.419
VOREA44	-0.476	0.676	0.595	0.409	0.680	0.252	0.480	0.452	0.452	0.413	0.685	0.359	0.403	0.880	0.289	0.378
VOREA45	-0.490	0.548	0.532	0.343	0.607	0.259	0.294	0.396	0.380	0.363	0.583	0.386	0.278	0.804	0.256	0.316
VOTRAD58	-0.172	0.174	0.295	0.101	0.238	-0.010	0.037	0.127	0.214	0.143	0.218	0.184	0.220	0.082	0.747	0.185
VOTRAD59	-0.235	0.339	0.398	0.252	0.410	0.053	0.231	0.267	0.281	0.256	0.311	0.276	0.264	0.335	0.867	0.250
VOTRAD60	-0.173	0.132	0.169	0.100	0.292	0.154	0.049	0.117	0.128	0.104	0.128	0.190	0.249	0.217	0.754	0.118
LTJ10	-0.527	0.351	0.367	0.461	0.251	0.334	0.387	0.463	0.435	0.464	0.338	0.350	0.162	0.276	0.112	0.640
LTJ7	-0.495	0.422	0.448	0.647	0.266	0.337	0.517	0.682	0.588	0.615	0.305	0.472	0.147	0.349	0.267	0.887
LTJ8	-0.589	0.406	0.446	0.708	0.331	0.340	0.560	0.704	0.684	0.628	0.364	0.538	0.236	0.358	0.245	0.943
LTJ9	-0.528	0.387	0.454	0.705	0.261	0.360	0.578	0.679	0.686	0.581	0.313	0.547	0.219	0.357	0.194	0.925

Nota 1: as cargas cruzadas com valores abaixo de 0,70 foram identificadas em destaque vermelho.
Fonte: dados da pesquisa (2020).

5.2.3.2 Análise do modelo de mensuração das variáveis latentes de 1ª ordem/ segunda rodada

Após a exclusão dos indicadores LTJ10, LCP18, VORE42, DOM50, DOM51, DOM52, DOM53, VOCONF48, foi executada a segunda rodada e os dados seguem conforme figura 14:

Figura 14- Segunda rodada da mensuração das variáveis da 1ª ordem.



Nota 1: os constructos de Liderança Ética e Valores Organizacionais são variáveis latentes de segunda ordem, nesta etapa de mensuração na primeira e segunda rodada apenas as variáveis de primeira ordem foram mensuradas. Fonte: dados da pesquisa (2020).

Os valores das cargas fatoriais das variáveis na segunda rodada foram favoráveis pois os valores foram superiores aos indicados pela literatura, com exceção da variável Tradição que obteve cargas fatoriais de 0,441. No entanto, 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 7 todos os valores se enquadraram nos parâmetros apresentados na segunda rodada.

Nas análises da confiabilidade composta e Variância Média Extraída (AVE) todas 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 6- Critério de Fornell-Lacker (segunda rodada) (n=136)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
COMP. PRÓ-ORG. ANTÉTICO	0.814														
autonomia	-0.606	0.896													
bem-estar	-0.527	0.744	0.828												
compartilhamento poder	-0.679	0.514	0.522	0.913											
conformidade	-0.500	0.606	0.539	0.424	0.830										
esclarecimento papéis	-0.596	0.534	0.503	0.702	0.424	0.883									
foco em pessoas	-0.647	0.626	0.621	0.812	0.417	0.669	0.937								
integridade	-0.686	0.553	0.565	0.768	0.475	0.679	0.793	0.957							
orientação ética	-0.707	0.645	0.595	0.750	0.409	0.715	0.814	0.769	0.882						
preocupação coletividade	-0.644	0.787	0.665	0.486	0.741	0.434	0.526	0.562	0.565	0.873					
preocupação sustentabilidade	-0.602	0.570	0.554	0.669	0.379	0.574	0.710	0.684	0.712	0.571	0.917				
prestígio	-0.327	0.479	0.412	0.269	0.504	0.364	0.345	0.348	0.366	0.520	0.296	0.867			
realização	-0.592	0.763	0.718	0.494	0.745	0.517	0.551	0.564	0.529	0.752	0.456	0.413	0.860		
tradição	-0.250	0.296	0.385	0.222	0.370	0.159	0.234	0.276	0.229	0.295	0.283	0.309	0.309	0.791	
tratamento justo	-0.575	0.433	0.480	0.736	0.348	0.590	0.735	0.698	0.649	0.351	0.555	0.215	0.416	0.252	0.936
Fiabilidade composta	0.922	0.942	0.897	0.937	0.868	0.934	0.966	0.978	0.954	0.941	0.941	0.923	0.895	0.833	0.955
Variância Média Extraída (AVE)	0.663	0.803	0.686	0.833	0.689	0.780	0.878	0.917	0.777	0.762	0.841	0.752	0.739	0.625	0.876

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na segunda rodada 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).

Tabela 7- Cargas Cruzadas da primeira ordem - 2ª rodada (n=136)

	C.P.O.A	aut.	b.e	c.p	conf.	e.p	f.p	int.	o.e	p.c	sus	prest.	rea.	trad	t.j
CPOA30	0.841	-0.540	-0.466	-0.638	-0.446	-0.567	-0.636	-0.654	-0.626	-0.515	-0.552	-0.191	-0.543	-0.243	-0.616
CPOA31	0.893	-0.517	-0.421	-0.609	-0.454	-0.484	-0.570	-0.624	-0.650	-0.576	-0.568	-0.284	-0.521	-0.210	-0.503
CPOA32	0.746	-0.350	-0.252	-0.404	-0.221	-0.370	-0.373	-0.352	-0.404	-0.352	-0.357	-0.149	-0.320	-0.090	-0.352
CPOA33	0.751	-0.472	-0.547	-0.590	-0.450	-0.534	-0.516	-0.574	-0.523	-0.524	-0.482	-0.150	-0.534	-0.219	-0.458
CPOA34	0.790	-0.495	-0.435	-0.499	-0.449	-0.463	-0.514	-0.584	-0.595	-0.565	-0.446	-0.151	-0.461	-0.217	-0.411
CPOA35	0.854	-0.547	-0.402	-0.525	-0.362	-0.459	-0.498	-0.495	-0.602	-0.568	-0.491	-0.152	-0.462	-0.206	-0.421
VOAUT65	-0.503	0.820	0.547	0.358	0.509	0.405	0.420	0.364	0.483	0.661	0.476	-0.153	0.638	0.184	0.343
VOAUT66	-0.511	0.902	0.639	0.435	0.535	0.468	0.540	0.452	0.557	0.677	0.478	-0.154	0.645	0.294	0.409
VOAUT67	-0.578	0.936	0.718	0.511	0.581	0.529	0.624	0.574	0.622	0.745	0.537	-0.155	0.726	0.303	0.401
VOAUT68	-0.577	0.923	0.748	0.525	0.545	0.505	0.642	0.575	0.641	0.735	0.550	-0.156	0.720	0.271	0.395
VOBE54	-0.553	0.692	0.842	0.468	0.551	0.405	0.553	0.566	0.513	0.672	0.459	-0.157	0.705	0.383	0.456
VOBE55	-0.428	0.588	0.878	0.469	0.402	0.397	0.536	0.496	0.469	0.505	0.467	-0.158	0.570	0.285	0.411
VOBE57	-0.285	0.531	0.749	0.315	0.312	0.385	0.434	0.374	0.452	0.454	0.464	-0.159	0.465	0.295	0.343
VOBE56	-0.443	0.632	0.838	0.460	0.487	0.475	0.522	0.416	0.531	0.545	0.451	-0.160	0.608	0.301	0.368
LCP15	-0.621	0.522	0.541	0.933	0.375	0.678	0.789	0.742	0.707	0.463	0.662	-0.161	0.490	0.237	0.747
LCP16	-0.675	0.483	0.504	0.934	0.451	0.691	0.798	0.769	0.734	0.476	0.629	-0.162	0.518	0.210	0.686
LCP17	-0.555	0.392	0.370	0.869	0.327	0.539	0.619	0.575	0.603	0.385	0.533	-0.163	0.326	0.154	0.568
VOCONF46	-0.537	0.613	0.548	0.424	0.902	0.413	0.423	0.474	0.443	0.702	0.356	-0.164	0.745	0.371	0.364
VOCONF47	-0.445	0.513	0.442	0.411	0.874	0.455	0.377	0.436	0.341	0.634	0.366	-0.165	0.636	0.290	0.306
VOCONF49	-0.211	0.347	0.323	0.181	0.700	0.140	0.205	0.237	0.197	0.486	0.198	-0.166	0.431	0.249	0.166
LEP19	-0.494	0.506	0.402	0.612	0.440	0.879	0.583	0.574	0.606	0.406	0.460	-0.167	0.493	0.104	0.548
LEP20	-0.548	0.456	0.453	0.624	0.335	0.889	0.576	0.611	0.659	0.370	0.481	-0.168	0.458	0.171	0.508
LEP21	-0.449	0.387	0.410	0.550	0.310	0.884	0.504	0.503	0.563	0.305	0.509	-0.169	0.393	0.124	0.454
LEP22	-0.600	0.527	0.502	0.682	0.406	0.882	0.683	0.693	0.687	0.441	0.571	-0.170	0.477	0.158	0.565
LFP23	-0.632	0.608	0.560	0.800	0.380	0.688	0.935	0.773	0.809	0.501	0.661	-0.171	0.496	0.173	0.693
LFP24	-0.605	0.563	0.565	0.752	0.401	0.593	0.951	0.735	0.744	0.488	0.637	-0.172	0.534	0.203	0.685
LFP25	-0.594	0.595	0.609	0.777	0.398	0.626	0.953	0.736	0.788	0.487	0.685	-0.173	0.537	0.258	0.700
LFP26	-0.593	0.579	0.595	0.709	0.385	0.595	0.908	0.728	0.707	0.494	0.677	-0.174	0.500	0.243	0.678
LIN11	-0.647	0.498	0.526	0.769	0.450	0.662	0.771	0.946	0.720	0.517	0.623	-0.175	0.512	0.246	0.669
LIN12	-0.681	0.545	0.538	0.732	0.463	0.673	0.761	0.969	0.751	0.552	0.646	-0.176	0.544	0.242	0.670
LIN13	-0.629	0.548	0.535	0.690	0.450	0.634	0.733	0.952	0.725	0.558	0.677	-0.177	0.546	0.278	0.647
LIN14	-0.671	0.528	0.567	0.750	0.456	0.633	0.772	0.962	0.750	0.524	0.675	-0.178	0.557	0.292	0.687
LOE1	-0.604	0.526	0.515	0.711	0.362	0.703	0.735	0.714	0.881	0.448	0.609	-0.179	0.454	0.215	0.609
LOE2	-0.649	0.618	0.573	0.659	0.335	0.672	0.731	0.702	0.915	0.541	0.664	-0.180	0.496	0.209	0.563
LOE3	-0.648	0.597	0.530	0.599	0.353	0.559	0.684	0.670	0.865	0.527	0.629	-0.181	0.498	0.276	0.559
LOE4	-0.595	0.547	0.530	0.683	0.372	0.624	0.761	0.685	0.882	0.460	0.610	-0.182	0.457	0.204	0.663
LOE5	-0.605	0.549	0.497	0.613	0.364	0.587	0.664	0.641	0.884	0.506	0.587	-0.183	0.432	0.095	0.450
LOE6	-0.638	0.578	0.501	0.696	0.377	0.631	0.726	0.652	0.861	0.512	0.664	-0.184	0.460	0.207	0.579
VOPC69	-0.564	0.710	0.661	0.460	0.724	0.422	0.498	0.510	0.482	0.898	0.500	-0.185	0.723	0.241	0.383
VOPC70	-0.591	0.718	0.623	0.503	0.703	0.429	0.500	0.524	0.491	0.866	0.486	-0.186	0.770	0.294	0.389
VOPC71	-0.558	0.677	0.454	0.367	0.618	0.364	0.456	0.466	0.538	0.864	0.491	-0.187	0.562	0.238	0.284
VOPC72	-0.500	0.624	0.582	0.388	0.517	0.326	0.394	0.461	0.454	0.829	0.511	-0.188	0.573	0.281	0.209
VOPC73	-0.593	0.703	0.573	0.396	0.658	0.349	0.440	0.487	0.505	0.905	0.503	-0.189	0.640	0.235	0.254
LSUS27	-0.598	0.575	0.553	0.678	0.430	0.554	0.736	0.649	0.701	0.589	0.932	-0.190	0.482	0.245	0.563
LSUS28	-0.577	0.529	0.536	0.598	0.352	0.530	0.649	0.655	0.660	0.526	0.939	-0.191	0.417	0.256	0.506
LSUS29	-0.473	0.459	0.429	0.559	0.247	0.492	0.555	0.575	0.592	0.445	0.880	-0.192	0.348	0.283	0.452
VOPRES61	-0.340	0.480	0.410	0.284	0.551	0.399	0.308	0.351	0.376	0.552	0.287	0.923	0.455	0.313	0.191
VOPRES62	-0.248	0.385	0.317	0.238	0.411	0.296	0.313	0.300	0.317	0.407	0.254	0.892	0.298	0.311	0.231
VOPRES63	-0.198	0.342	0.318	0.166	0.319	0.235	0.291	0.299	0.242	0.349	0.212	0.747	0.289	0.162	0.229
VOPRES64	-0.327	0.436	0.374	0.228	0.434	0.309	0.293	0.257	0.317	0.469	0.265	0.897	0.366	0.267	0.112
VOREA43	-0.561	0.731	0.716	0.531	0.609	0.539	0.565	0.609	0.576	0.666	0.434	-0.197	0.859	0.256	0.396
VOREA44	-0.476	0.676	0.595	0.390	0.699	0.480	0.452	0.452	0.413	0.686	0.359	-0.198	0.911	0.289	0.367
VOREA45	-0.490	0.548	0.532	0.344	0.613	0.294	0.396	0.380	0.363	0.583	0.386	-0.199	0.806	0.253	0.303
VOTRAD58	-0.172	0.174	0.295	0.107	0.216	0.037	0.127	0.214	0.143	0.218	0.184	-0.200	0.107	0.751	0.190
VOTRAD59	-0.235	0.339	0.398	0.273	0.372	0.231	0.267	0.281	0.256	0.311	0.276	-0.201	0.357	0.868	0.248
VOTRAD60	-0.173	0.132	0.169	0.093	0.258	0.049	0.117	0.128	0.104	0.128	0.190	-0.202	0.218	0.747	0.136
LTJ7	-0.495	0.422	0.448	0.639	0.317	0.517	0.682	0.588	0.615	0.306	0.472	-0.203	0.387	0.267	0.913
LTJ8	-0.589	0.406	0.446	0.720	0.369	0.560	0.704	0.684	0.628	0.364	0.538	-0.204	0.398	0.246	0.952
LTJ9	-0.528	0.387	0.454	0.705	0.289	0.578	0.679	0.686	0.580	0.314	0.547	-0.205	0.383	0.195	0.943

Fonte: dados da pesquisa (2020).

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), do quais os indicadores reflexivos com cargas altas na própria variável indicam validade convergente.

5.2.3.3 Análise da primeira e segunda rodada de mensuração das variáveis latentes

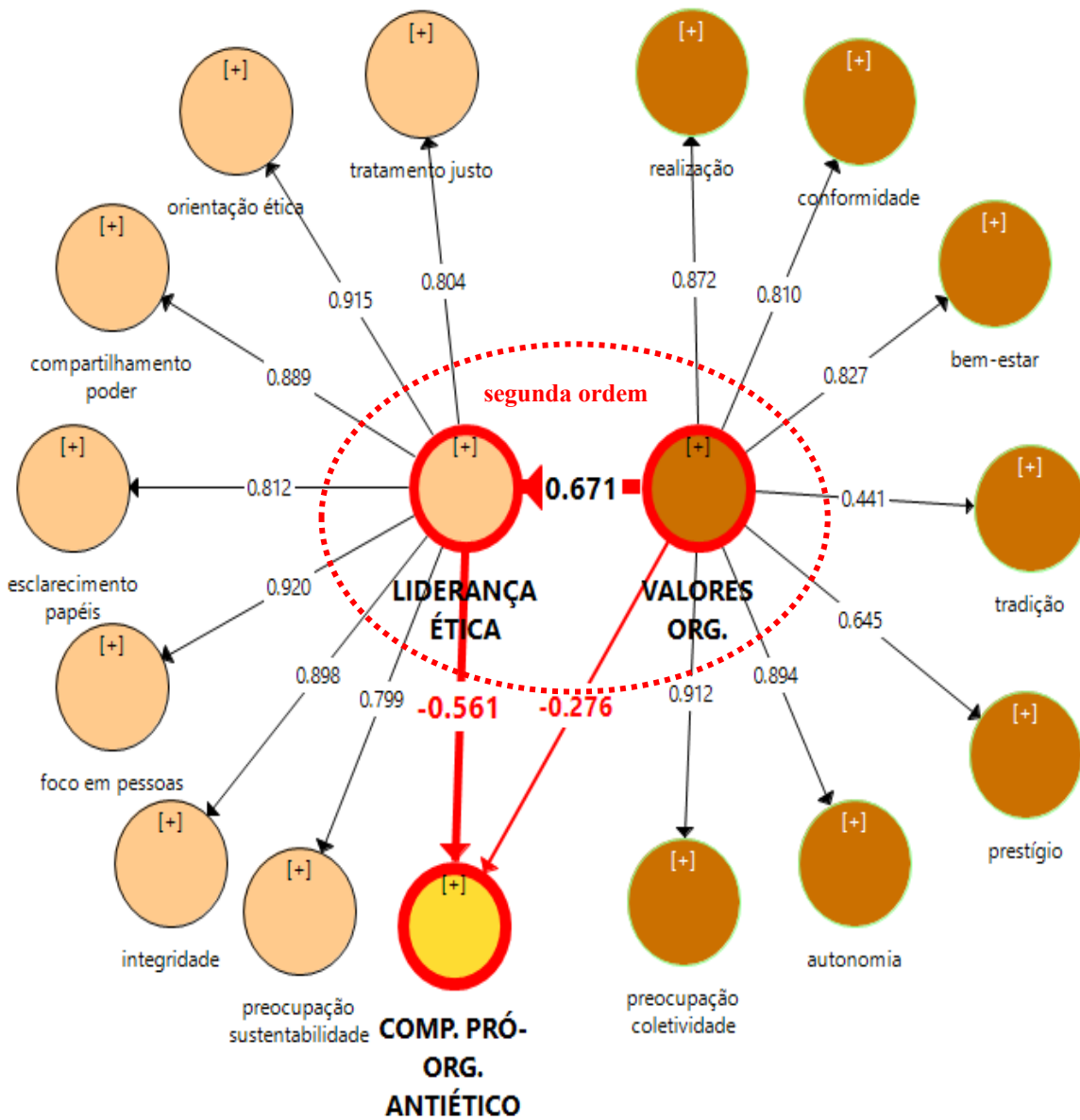
Conforme proposto, as análises foram baseadas em cargas fatoriais, confiabilidade composta, variância média extraída e validade discriminante.

- a) Cargas fatoriais: na primeira rodada, no constructo de liderança ética as cargas fatoriais variaram entre 0,798 a 0,919, atendendo o pressuposto por Zwicker *et al.* (2008) quanto a referência dos valores das cargas acima de 0,60. No constructo Valores Organizacionais as cargas fatoriais variaram entre 0,438 a 0,907 entre as variáveis, sendo que duas variáveis desse constructo (DOMÍNIO e TRADIÇÃO) apresentaram valores abaixo da referência de Zwicker *et al.* (2008), no entanto as variáveis foram direcionadas para análise da confiabilidade composta, AVE e cargas cruzadas antes da decisão de excluir essas variáveis e apenas a variável Tradição permaneceu no modelo hipotético. Na segunda rodada, a variável Domínio foi excluída e o modelo foi novamente tratado pelo pls algoritmo do programa *smart-pls* e as variáveis com exceção da Tradição (0,441) obtiveram valores dentro dos parâmetros recomendados por Zwicker *et al.* (2008).
- b) Confiabilidade composta: na primeira rodada, nesta análise, com a exceção da variável Domínio do constructo dos Valores Organizacionais que obteve o valor de 0,401, as outras variáveis obtiveram valores (0,833 a 0,978) dentro dos parâmetros (acima de 0,70) de Chin (1998). Na segunda rodada todas as variáveis que compõem o modelo obtiveram os valores conforme sugeridos por Chin (1998).
- c) Variância Média Extraída (AVE): na primeira rodada, de acordo com a tabela 04, os dados apresentaram que com a exceção da variável Domínio que obteve valor de 0,310, as outras variáveis atenderam a exigência de estar dentro dos parâmetros (acima de 0,500) de Sharma (1996). Na segunda rodada, todas as variáveis atenderam os parâmetros sugeridos.

5.2.3.3 Análise do modelo de mensuração das variáveis latentes de 2ª ordem:

Após a análise de mensuração das variáveis de primeira ordem, se faz necessária a análise das variáveis de segunda ordem (liderança ética e valores organizacionais).

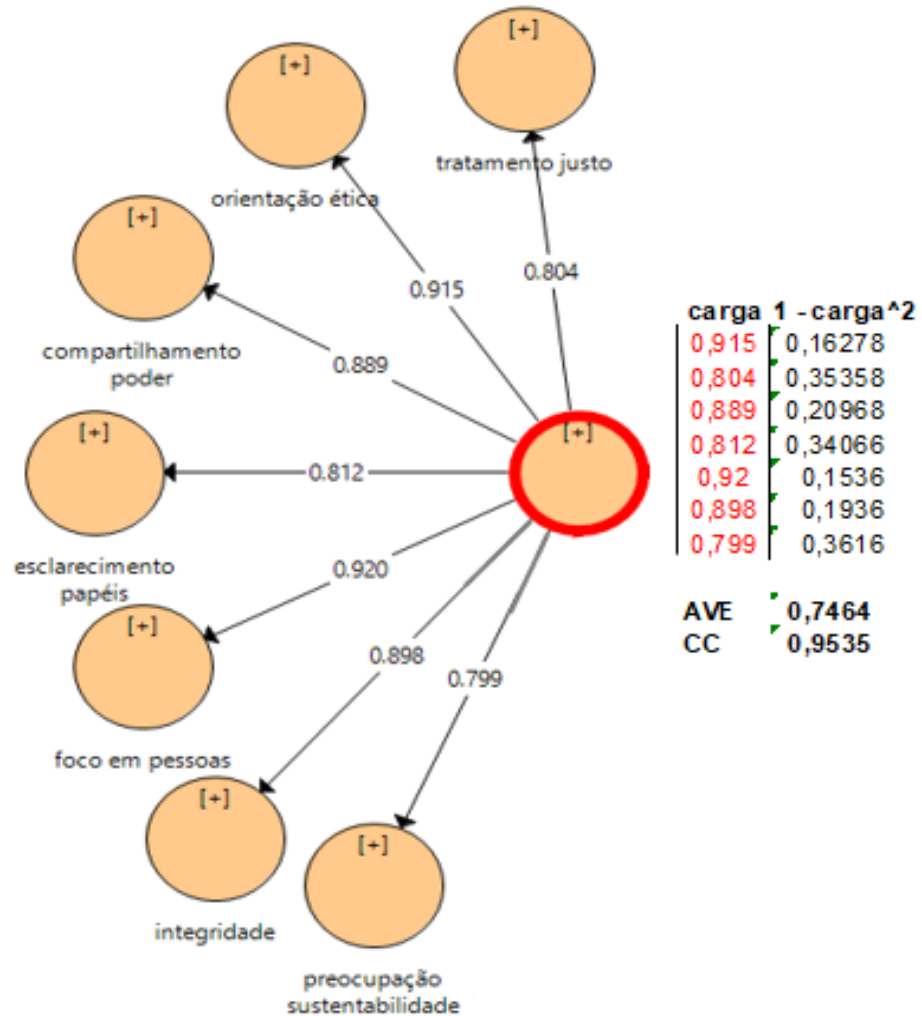
Figura 15- Modelo de mensuração das variáveis de 2ª ordem.



Fonte: dados da pesquisa (2020).

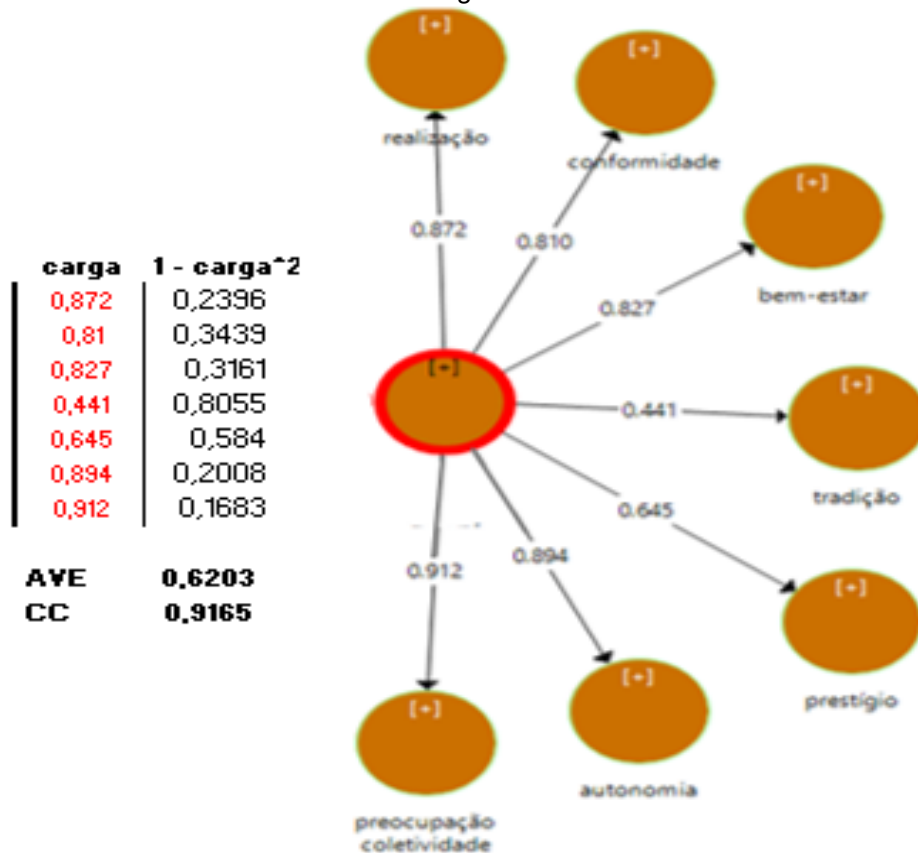
Para esta etapa, foram recalculadas as cargas fatoriais das variáveis de segunda ordem, Liderança Ética (figura 16) e Valores Organizacionais (figura 16), e foram calculadas a confiabilidade composta e a AVE (Variância Média extraída) das variáveis de segunda ordem.

Figura 16- Mensuração dos valores da AVE e Confiabilidade Composta de 2ª ordem – Liderança Ética.



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Figura 17- Mensuração dos valores da AVE e Confiabilidade Composta de 2ª ordem – Valores Organizacionais



Fonte: dados da pesquisa.

Após o recálculo da Variância Média Extraída e da Confiabilidade Composta, a tabela 8 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.

Tabela 8- Critério de Fornell-Lacker - Segunda ordem

	1	2	3
1- COMP.PRÓ-ORG. ANTIÉTICO	0.814		
2- LIDERANÇA ÉTICA	-0.746	0.863	
3- VALORES ORG.	-0.653	0.671	0.787
Fiabilidade composta	0.922	0,953	0,916
Variância Média Extraída (AVE)	0.663	0,746	0,62

obs: raiz da AVE (valores da diagonal).

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Conforme a tabela 8 a confiabilidade composta, a Variância Média Extraída (AVE) e a validade discriminante (raiz quadrada da AVE) foram atendidas quanto aos parâmetros sugeridos na literatura:

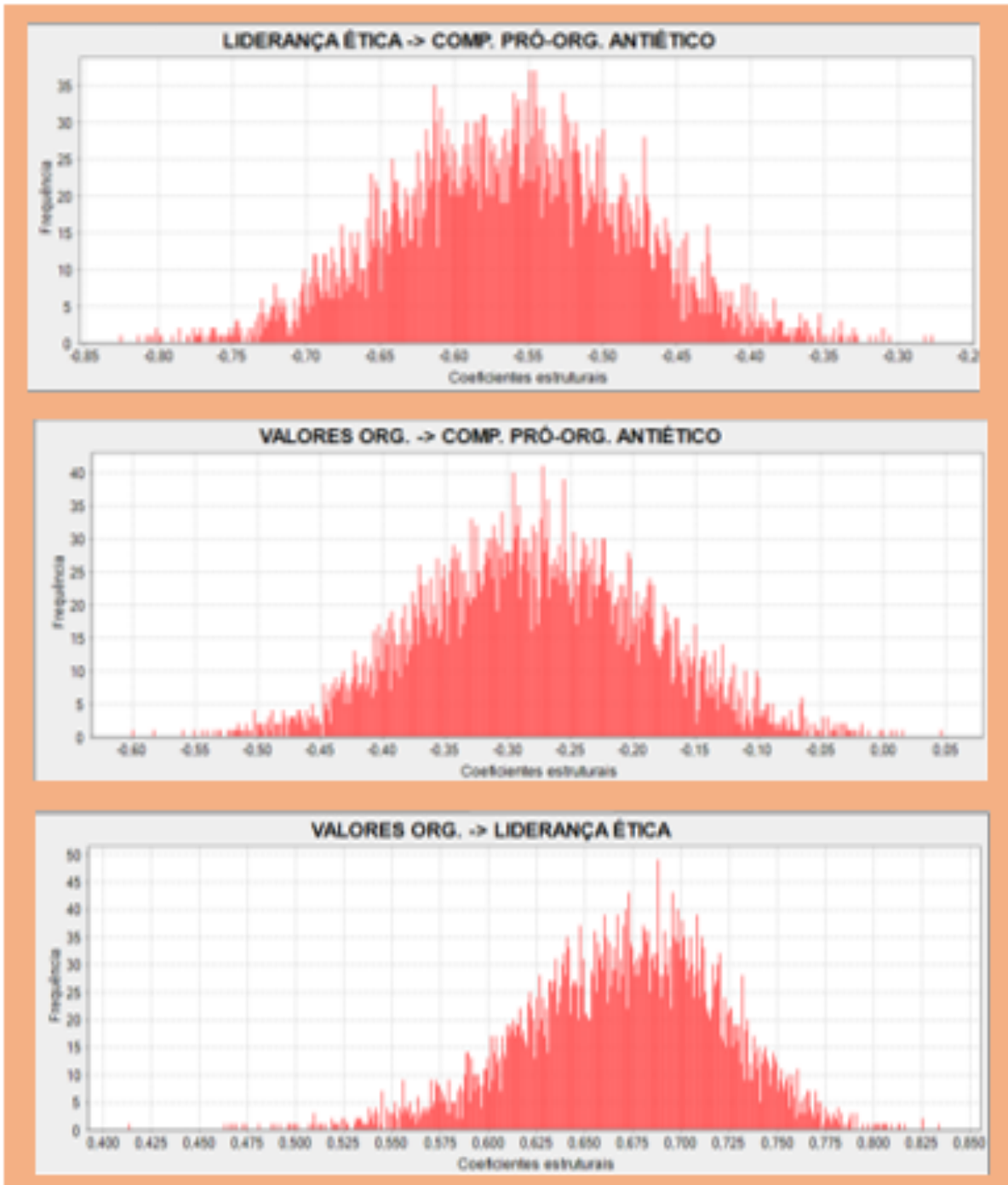
- d) Confiabilidade composta: obteve valores (0,922/ 0,953/ 0,916) dentro dos parâmetros (acima de 0,70) de Chin (1998).
- e) Variância Média Extraída (AVE): os valores da AVE (0,663/ 0,746/ 0,620), atenderam a exigência dos parâmetros (acima de 0,500) de Sharma (1996).
- f) Validade Discriminante: os parâmetros (raiz quadrado da AVE maior que a correlação entre os constructos) sugeridos por Fornell-Lacker (1981), Sharma (1996) e Hulland (1999), foram plenamente atendidos ($\sqrt{AVE}= 0,814/ \sqrt{AVE}= 0,893/ \sqrt{AVE}= 0,828$).

5.2.3.4 Análise do modelo estrutural (relações entre os constructos)

Para esta etapa do modelo estrutural, foi utilizado o comando *Bootstrapping* do *Smartpls*, com 5.000 rodadas mediante o modelo básico. Primeiramente foi analisado o histograma das relações entre as variáveis para checagem da curva de normalidade e mediante aos resultados, foi possível verificar que todas as relações obtiveram modelo de curva unimodal. Não foram encontradas divergências, a exemplo de bimodalidades nas curvas das variáveis. Conforme Bido e Silva (2019, p.10) “um histograma para cada coeficiente estrutural é apresentado no output do *bootstrapping*. Se este gráfico apresentar bimodalidade, é preciso verificar se há outliers ou VL mensuradas por poucos indicadores e dicotômicas”.

A figura 18 apresenta os histogramas das relações hipotéticas do modelo estudado:

Figura 18- Histogramas das relações dos constructos do modelo



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na sequência, com os resultados do Bootstrapping, foram analisados os 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 09:

Tabela 9- Valores estatísticos para análise do modelo estrutural.

	Hipóteses	coeficiente		erro		valor t	valor p	r ²
		estrutural	f ²	padrão				
LID. ÉTICA -> C.P.O.A	H1	-0.561	0.430	0.081	6.929	0.000	0.599	
VAL. ORG. -> C.P.O.A	H2	-0.276	0.104	0.090	3.075	0.002	0.599	
VAL. ORG. -> LID. ÉTICA	H3	0.671	0.821	0.050	13.480	0.000	0.451	

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Para a análise estatística do modelo estrutural foram considerados cinco parâmetros:

- a) Coeficiente de caminho do modelo estrutural;
- b) Tamanho do Efeito (f²);
- c) Valor p;
- d) Valor t;
- e) R²;

Sendo que:

- a) Coeficiente de caminho: os coeficientes de caminho do modelo estrutural representam as relações hipotéticas 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 dos Valores Organizacionais possui a maior influência, positiva e significativa (0,671) sobre a liderança ética, seguido pela relação entre Liderança Ética sobre o constructo Comportamento Pró-organizacional Antiético, apresentando uma relação negativa e significativa (-0,561). O constructo de Valores Organizacionais influencia significativamente e negativamente (-0,276) o constructo de Comportamento Pró-Organizacional Antiético.
- b) Tamanho do efeito f², 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 os resultados: a relação entre os constructos Valores Organizacionais e Liderança Ética e a

relação entre Liderança Ética e Comportamento Pró-organizacional Antiético obtiveram efeitos considerados altos com os valores 0,821 e 0,430 respectivamente e a relação entre Valores Organizacionais e Comportamento pró-org. Antiético obteve valores que se enquadram entre efeito fraco e médio com 0,104.

- c) Valor p: todas as hipóteses foram confirmadas ao nível de confiança de 99% em relação aos valores de p.
- d) valor t: o teste t de *student* é considerado adequado (parâmetro de valores acima de 2,57 conforme Hair Jr. *et al.*, 2014), pois os resultados demonstram os valores para o teste t (6.92), (3.07), (13.48) respectivamente na ordem das hipóteses, e atenderam plenamente os parâmetros sugeridos.
- e) R²: 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: R²=2% (efeito pequeno), R²=13% (efeito médio) e R²=26% (efeito grande). Os dados apresentados nessa pesquisa são considerados com efeito grande das variáveis endógenas Comportamento Pró-organizacional Antiético com 59% e Liderança Ética com 45%.

5.2.4 Discussão dos resultados

Essa subseção tem como objetivo a interpretação dos resultados encontrados na pesquisa e a partir dos questionamentos descritos, de condutas contrárias de líderes éticos como as condutas antiéticas para o beneficiamento das organizações, foram elencadas literaturas que contribuíram para o entendimento dos temas.

Para a pesquisa, primeiramente, foram analisadas as principais escalas de mensuração da liderança ética como os modelos de Brown *et al.* (2005), De Hoogh e Den Hartog (2008), Kalshoven, Den hartog e De Hoogh (2011), no entanto, não foram encontradas variáveis na escala que tratassem as condutas antiéticas a favor da organização.

O tema de comportamento pró-organizacional antiético foi inserido posteriormente e colocado como literatura principal conforme percebido a importância do tema, visto o conteúdo das entrevistas realizadas. Conforme o levantamento bibliométrico foram poucas publicações nos últimos 10 anos, desde a apresentação do tema pelos autores Umphress *et al.* (2010), e a literatura apresenta a conduta antiética sob nova perspectiva, com a finalidade de beneficiar a organização.

Para a pesquisadora entender esse paradoxo de comportamentos encontrados nos gerentes gerais bancários, foram necessárias entrevistas, questionários estruturados com escalas validadas e, também, perguntas diversas quanto à pressão por produtividade, comprometimento, medo de perder o emprego, ambição e espera de reconhecimento do profissional. Essas perguntas foram inseridas na pesquisa para a descoberta das possíveis motivações para que esse fenômeno comportamental acontecesse, visto que a contradição de condutas e de difícil identificação no ambiente organizacional.

A instituição financeira bancária exige, pela própria natureza e finalidade (administrar recursos financeiros) um ambiente organizacional ético segundo Bedani (2013). Contudo o ambiente ético é formado por valores organizacionais e comportamentos éticos de todos os envolvidos, especialmente os líderes que trabalham diretamente com recursos financeiros de clientes e acionistas. No entanto, é contraditório e confuso entender que líderes éticos podem cometer condutas antiéticas, especialmente os gerentes gerais bancários.

Duas premissas foram consideradas para essa pesquisa no entendimento do contexto, pois a pesquisa trata dos comportamentos contraditórios dentro de um ambiente organizacional considerado ético:

- 1) conforme Brown *et al.* (2005) a liderança ética é amparada pelos valores humanos e valores adquiridos na organização por meio da pessoa moral como indivíduo e como gestor moral no ambiente de trabalho, conforme a literatura de Brown *et al.* (2005) e Zhu *et al.* (2017);
- 2) que indivíduos atuantes na liderança de forma ética podem apresentar o comportamento antiético em prol da organização conforme literatura de Yu, Farh, Lee e Lo (2014).

A partir das premissas, o modelo de pesquisa foi elaborado e testado mediante entrevistas e análise dos dados do questionário coletados no ambiente financeiro

bancário, que foram respondidos a respeito do comportamento do gerente geral segundo a percepção dos liderados.

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 (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 são apresentadas as hipóteses:

H1: O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente com a liderança ética:

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 a 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 as 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 0,561 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 56,1%.

H2: O comportamento pró-organizacional antiético se relaciona negativamente aos valores organizacionais:

Quando buscado os temas comportamento pró-organizacional antiético e valores organizacionais não foram encontradas publicações com esses dois temas em conjunto, no entanto foram encontradas publicações referentes ao comportamento pró-organizacional antiético e contextos organizacionais. 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 fatores 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 = -0,276 as condutas pró-organizacionais antiéticas. Neste caso, pode-se dizer que para cada unidade incremental de Valores Organizacionais há um decréscimo de 0,276 unidades de comportamento pró-organizacional antiético, apresentando uma relação considerada fraca e de pouca influência.

Como o Comportamento Pró-Organizacional Antiético tem um R^2 de 0,599, isso significa dizer que 59,9% está sendo explicado, no modelo considerado, por Liderança Ética e Valores Organizacionais. Outros fatores, não considerados no modelo podem ser responsáveis pelos 40,1% 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 nas entrevistas e nas observações dos questionários.

H3) A liderança ética se relaciona positivamente aos valores organizacionais.

Para análise dessa hipótese foram consideradas literaturas de Liderança Ética e Valores Organizacionais, pois os dados da pesquisa apontaram que os temas estão fortemente e positivamente relacionados. Para o entendimento da relação existente

entre esses temas, Brown *et al.* (2005) afirmam que a tomada de decisão da liderança ética é realizada por meio de crenças e valores baseados em duas dimensões: pessoa moral e gestor moral. Essas dimensões se manifestam mediante a conduta ética pessoal no contexto profissional e a conduta profissional ética na condução dos valores e regras junto aos liderados. Outro ponto foi a escolha da escala que refletisse os valores pessoais e organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) pois, conforme esses autores, os valores organizacionais são constituídos com base nos princípios humanos que foram inseridos no ambiente corporativo para guiar todos os indivíduos na organização, são modelos do estado de existência ou modelos comportamentais desejáveis.

Para esta hipótese H3, os resultados demonstram que os valores organizacionais têm influência positiva sobre a Liderança Ética, pois para incremento de uma unidade de Liderança Ética há o incremento de 0,671 unidades de valores organizacionais. No entanto, o reflexo dos valores organizacionais não é de 100% sobre a liderança ética, mas tende a incrementá-la em 67,1%.

Quando comparados as influências de liderança ética e os valores organizacionais sobre o comportamento pró-organizacional antiético, percebe-se que a liderança ética apresenta um efeito mais intenso com 0,561 quando comparadas aos valores organizacionais (- 0,276). Assim, os dados evidenciam que liderança ética tem maior influência sobre condutas antiéticas em prol da organização do que os valores organizacionais. Os valores organizacionais são importantes para o líder quanto ao comportamento adequado, mas a liderança ética além dos valores organizacionais, são fortemente embasados em valores humanos. Se o líder ético sofre pressão por produtividade, os valores organizacionais serão pouco considerados naquele momento, visto que as condutas antiéticas são em prol da organização, no entanto os valores humanos pessoais podem influenciar na intensidade de adotar ou não as condutas antiéticas mesmo que essas condutas sejam para beneficiar a organização. Ashforth e Mael (1989), acreditam que dependendo do grau de identificação organizacional dos indivíduos, o comportamento dos envolvidos na organização se manifestam alinhados aos valores e normas organizacionais para a promoção da eficácia organizacional.

Conforme os dados obtidos, os Valores Organizacionais explicam 45,1% da Liderança Ética (R^2), sendo que os restantes de 54,9% devido a fatores não

considerados no modelo, podendo inclusive serem fatores que atuam contra a Liderança Ética (explicam, mas trabalham contra).

Mediante os conceitos estabelecidos no referencial teórico desenvolvido, todas as hipóteses foram confirmadas e justificadas com base na literatura. Por meio da análise de modelagem de equações estruturais os dados apresentados são significantes para as relações entre as variáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo estudado nessa pesquisa é inédito para a área acadêmica no aspecto comportamental, principalmente quando se refere ao comportamento do gestor principal de instituições financeiras bancárias que sofrem pressões da alta gestão ou de acionistas e as organizações devem estar atentas para combater o comportamento antiético dentro das organizações mesmo quando for para beneficiar a organização.

O problema-questão da pesquisa foi: o gerente geral bancário que lidera de forma ética se submete a condutas antiéticas para beneficiar a organização ?

Os objetivos dessa pesquisa se basearam em analisar as relações entre as literaturas que envolvem o indivíduo do gerente geral bancário, o comportamento pró-organizacional antiético, a liderança ética e a literatura de valores organizacionais. A pesquisa ficou centrada nos comportamentos do indivíduo líder quanto às condutas éticas e antiéticas e se esse comportamento era influenciado pelos valores da organização.

A pesquisa abordou o paradoxo comportamental dos gerentes gerais bancários quanto à liderança ética e as condutas antiéticas para beneficiar a instituição financeira bancária, e mediante aos dados encontrados nas entrevistas e nos questionários foi possível identificar as relações negativas e positivas entre os temas pesquisados.

A partir das premissas literárias, o modelo hipotético foi testado, analisado e confirmado com valores significantes para todas as hipóteses e os dados evidenciaram que quanto maior o nível de liderança ética menor será a apresentação da conduta antiética, no entanto a proporção não é inversamente proporcional e isso significa que existem outros fatores organizacionais que precisam ser melhorados. Quando a relação entre os valores organizacionais e comportamento pró-

organizacionais foram testados também apresentaram baixo nível de influência para combater as condutas antiéticas em benefício da organização.

Quanto à relação entre liderança ética e valores organizacionais apesar de não terem a mesma proporcionalidade, apresentam aderência que justificam a literatura quanto à conduta ideal frente aos liderados, pois a liderança ética é revestida de valores humanos e de valores organizacionais.

O gerente geral bancário trabalha em um ambiente organizacional ético e essa exigência pela ética 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, mesmo quando essas condutas são opostas aos valores organizacionais.

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 relatam o paradoxo que é trabalhar em um ambiente com alta valorização da ética e ao mesmo tempo aderente às condutas antiéticas em prol da organização.

Assim, deveriam 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 à 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. Diante do exposto, percebe-se que a mudança dessa realidade deveria acontecer através de meios externos visto que existe um conflito de interesse entre as partes e a organização se coloca permissiva quanto à execução dessas práticas de condutas antiéticas em prol da organização.

Outro ponto é falta fiscalização de órgãos competentes trabalhistas dentro das Instituições Financeiras, pois os liderados relatam um sistema desumano de avaliação de desempenho quanto aos critérios utilizados, pois alguns fatores não dependem

exclusivamente do trabalho do bancário, mas dependem da capacidade de pagamento dos clientes envolvidos.

São raras as divulgações de denúncias de clientes ou funcionários, no caso de clientes, quando procuram o banco, na maioria das vezes com a necessidade de créditos, são informados pelos gestores “de contas” que na relação comercial bancária é necessária haver a reciprocidade entre as partes, o banco, o gerente da conta e o cliente. Conforme o depoimento dos liderados, o líder que gerencia a conta corrente discursa para o cliente de que todos os envolvidos devem ganhar, o banco com a lucratividade, o funcionários com o cumprimento das metas e o cliente com os juros baixos pagando menor taxa em relação a mesma operação de crédito em outras Instituições Financeiras. No entanto, a proibição da prática de venda casada está prevista em lei 8.078 Proteção do Consumidor, artigo 39 inciso 1. Não foram encontradas Resoluções vigentes do banco Central acerca do assunto, pois a Resolução nº 2878/2001 foi revogada (a lei revogada e a resolução estão anexadas nos apêndices G e H).

Quanto às denúncias realizadas pelos funcionários envolvidos, são feitas mediante processos judiciais trabalhistas por assédio moral devido a cobranças por produtividade e metas abusivas, no entanto os funcionários não relatam a forma como acontecia entre os envolvidos líder e liderado (pois entendem que estão cumprindo ordens institucionais), mas, sim, mediante às pressões da organização para o cumprimento das metas.

A literatura de comportamento pró-organizacional antiético sugere que esse tipo de comportamento traz, a longo prazo, prejuízos a organização, no entanto além das instituições brasileiras pertencerem ao um mercado fechado com poucas opções de bancos do tipo “múltiplos” (vários tipos de serviços e negociações), as instituições financeiras são regulamentadas e beneficiadas por políticas governamentais, o que dificulta a penalização nos casos de comportamento pró-organizacional antiético como a prática de venda casada, do qual resulta em bancários e clientes insatisfeitos com a situação mas que aceitam por necessidade de trabalho ou de acessibilidade a recursos financeiros.

6.1 Limitações e sugestões

Este estudo apresenta várias limitações e o modelo proposto e desenvolvido

não esgota todas as variáveis pertinentes que poderiam estar inseridas bem como também as possíveis simulações dentro do contexto organizacional.

A análise estatística bem como a amostra não probabilística não permite fazer generalizações de resultados ou inferências acerca dos comportamentos de líderes de agência bancária, porém este estudo contribui para entender questões citadas.

Outra limitação da pesquisa se refere ao fato de que o pesquisador não é totalmente racional e pode ter sido influenciado por sentimentos, sensações ou intuições.

Sugestões para futuras pesquisas, de que poderiam abordar constructos de tomada de decisão quando líderes estão sob pressão frente a liderança ética nas agências bancárias. Outras literaturas podem ser incluídas e testadas quanto ao comportamento pró-organizacional antiético, a exemplo da identificação organizacional e julgamento moral para a tomada de decisão.

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.

ALMEIDA, Juliana; DEN HARTOG, Deanne; PORTO, Juliana Barreiros. Escala de liderança ética no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 430-440, 2018.

ANDREOLI, Nicole; LEFKOWITZ, Joel. Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 309-332, 2008.

ASHFORTH, Blake E. Becoming: How does the process of identification unfold. **Identity in organizations: Building theory through conversations**, p. 213-222, 1998.

ASHFORTH, Blake E.; HARRISON, Spencer H.; CORLEY, Kevin G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

ASHFORTH, Blake E.; Kreiner, Glen E.; CLARK, Mark A.; FUGATE, Mel. Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 149-174, 2007.

ASHFORTH, Blake E.; LANGE, Donald. Beware of organizational saints: How a moral self-concept may foster immoral behavior. **Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions**, p. 305-336, 2016.

ASHFORTH, Blake. E.; MAEL, Fred. A. 1989. Social identity theory and the organization. **The Academy Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L.; WALUMBWA, Fred O.; LUTHANS, Fred; MAY, Douglas R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The leadership quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, Bruce J.; SOSIK, John J.; JUNG, Dong I.; BERSON, Yair. Leadership models, methods, and applications. **Handbook of psychology**, v. 12, p. 277-307, 2003.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

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.

BADRINARAYANAN, Vishag; RAMACHANDRAN, Indu; MADHAVARAM, Sreedhar. Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2018.

BARSKY, Adam. Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. **Journal of Business Ethics**, v. 81, p. 63–81, 2008

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 1990.

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 Anormais e Indicadores Contábeis da Petrobras 2012-2015. **Pensar Contábil**, v. 18, n. 67, 2016.

BAUR, Carolin; SOUCEK, Roman; KÜHNEN, Ulrich; BAUMEISTER, Roy F. Unable to Resist the Temptation to Tell the Truth or to Lie for the Organization? Identification Makes the Difference. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2019.

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.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da; SOUZA, Cesar Alexandre de; GODOY, Arilda Schmidt; FREZATTI, Fábio. **Modelagem em Equações Estruturais para a Pesquisa em Administração: Partial Least Squares Path Modeling**. Edital Universal CNPq – Número do processo: 484262/2010-6 – Edital/Chamada: Edital MCT/CNPq 14/2010 – Universal, 2010.

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.

BISHOP, Carol; DEZOORT, F. Todd; HERMANSON, Dana. The effect of CEO social influence pressure and CFO accounting experience on CFO financial reporting decisions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 36, n. 1, p. 21–41, 2017.

BONDARIK, Roberto; PILATTI, Luis Alberto; DE FRANCISCO, Antonio Carlos. Managerial ethics: the ethics in the enterprise organizations. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 5, p. 69-75, 2006.

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.

BONO, Joyce E.; JUDGE, Timothy A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 901, 2004.

BORRALHO, Mariana Gouveia. O "efeito sombra" na liderança ética: o papel moderador do narcisismo nos líderes. 2015. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Departamento de Psicologia Social e das Organizações, **Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**- Instituto Universitário de Lisboa

BROWN, Michael E.; MITCHELL, Marie S. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 583-616, 2010.

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.

BRYANT, Will; MERRITT, Stephanie M. Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. **Journal of Business Ethics**, p. 1-17, 2019.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

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.

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

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.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Erlbaum, 1988.

COHEN, Taya R.; PANTER, A. T.; TURAN, Nazli; MORSE, Lily; KIM, Yeonjeong. Moral character in the workplace. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 107, n. 5, p. 943, 2014.

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; ÜLGÜN, Beliz. Unethical Pro-Organizational Behavior. **Turkish Journal of Business Ethics**. p. 197-201, 2017.

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

CROPANZANO, Russel; MITCHELL, Marie. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal Journal of Management**, v. 31, n. 6, pp. 874-900, 2005.

CRUZ, Conceição Rejane Miranda da. **Relações entre valores, gestão de práticas, comprometimento e resultados organizacionais em instituições transculturais**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DE HOOGH, Annebel HB; DEN HARTOG, Deanne N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 297-311, 2008.

DECONINCK, James B. Outcomes of ethical leadership among salespeople. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 5, p. 1086-1093, 2015.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; LAND, Aline Grams; SILVA, Walmir Rufino da. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 67-80, 2010.

DEN HARTOG, Deanne N. Ethical Leadership. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.2, p. 409-434, 2015.

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.

DUKERICH, Janet; KRAMER, Roderick; PARKS, Judi. The dark side of organizational identification. In: **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 245–256, 1998.

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, Aristides I. Leader and peer ethical behavior influences on job embeddedness. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 345-356, 2017.

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.

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

FREEMAN, R. Edward.; STEWART, Lisa. Developing ethical leadership, a bridge paper of business roundtable institute for corporate ethics. **Nisan**, v. 9, p. 2015, 2006.

FULLER, Peter J.; GALVIN, Benjamin M.; ASHFORTH, Blake E. Larger than life: Narcissistic organizational identification in leadership. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 1, p. 8–16, 2018

GARCÍA, María Ros. Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. In: **Psicologia Social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. 2006. p. 23.

GIGOL, Tomasz. Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 1182, 2020.

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.

GOULDNER, Alvin. The norm of reciprocity. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161–178, 1960.

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, Jaclyn 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. 0018726719862851, 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**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

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.

HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2017.

HAIR JR, Joseph F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139–152, 2011.

HANGES, Paul; DICKSON, Marcus. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In: **Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, p. 205-218.

HANNAH, Sean T.; JENNINGS, Peter L.; BLUHM, Dustin; PENG, Ann Chunyan; SCHAUBROECKE, John M. Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 123, n. 2, p. 220-238, 2014.

HERCHEN, Julia L. **Unethical prosocial Behavior**: Theory development and experimental findings. Doctoral Dissertation, University of North Texas, Texas, p. 1-14, 2015.

HO, Shu-Yi; FU, Hsiu-Jen. The Impacts of Leadership Styles on Work Performances and Organizational Innovations in the Financial Distress Industry. **Revista de cercetare și intervenție socială**, v. 60, p. 25-38, 2018.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, **California: Sage Publications.**, v.5, p.7-111, 1984.

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.

ILYAS, Sehrish; ABID, Ghulam; ASHFAQ, Fouzia. Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. **Sustainable Production and Consumption**, v.22, p. 195-204, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 setembro 2019.

JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

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.

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.

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.

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F.; KOSALKA, Tomek. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. **The leadership quarterly**, v. 20, n. 6, p. 855-875, 2009.

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; DEN HARTOG, Deanne N.; DE HOOGH, Annebel HB. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 51-69, 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.

KATZ, Daniel.; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KIM, Woo Gon; BRYMER, Robert A. The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 4, p. 1020-1026, 2011.

KNOLL, Michael; SCHYNS, Birgit; PETERSEN, Lars-Eric. How the influence of unethical leaders on followers is affected by their implicit followership theories. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 4, p. 450-465, 2017.

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.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LASHLEY, Conrad. Business ethics and sustainability. **Research in Hospitality Management**, v. 6, n. 1, p. 1-7, 2016.

LAWRENCE, Ericka R.; KACMAR, K. Michele. Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. **Business Ethics Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 39-70, 2017.

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.

LOPES, Paloma de Lavor; OLIVEIRA, Louise Antunes; OLIVEIRA, Gissele Pereira; RAIMUNDO, Raiana Medeiros; SILVA, Sheila Teixeira. **Aplicação do compliance no setor bancário**. In: XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2017, Resende. Anais. Resende: Associação Educação Dom Bosco, 2017.

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.

MARÔCO, João. **Análise de Equações Estruturais**: fundamentos teóricos, software e aplicações. Lisboa: Editora Report Number, 2014.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓFILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATHERNE, Curtis F.; RING, J. Kirk; FARMER, Steven. Organizational Moral Identity Centrality: Relationships with Citizenship Behaviors and Unethical Prosocial Behaviors. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, n. 6, p. 711-726, 2018.

MAYER, David M. KUENZI, Maribeth; GREENBAUM, Rebecca, BARDES, Mary; SALVADOR, Rommel. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 108, n. 1, p. 1-13, 2009.

MAYER, David M.; KUENZI, Maribeth; GREENBAUM, Rebecca L. Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 1, p. 7-16, 2010.

MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MENDES, Evandro Luiz. **Uma metodologia para avaliação da satisfação do consumidor com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Pontífice Universidade católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

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.

MORGAN, Robert M., HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

NASEER, Saima; BOUCKENNOOGHE, 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.

NEI, Kimberly S.; FOSTER, Jeff L.; NESS, Alisha M.; NEI, Darin. S. Rule breakers and attention seekers: Personality predictors of integrity and accountability in leaders. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 26, n. 1, p. 17-26, 2018.

NEVES, Maria de Lurdes Gomes; JORDÃO, Filomena; CUNHA, Miguel Pina e; VIEIRA, Diana Aguiar; COIMBRA, Joaquim Luís. Estudo de adaptação e validação de

uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. **Análise Psicológica**, v. 34, n. 2, p. 165-176, 2016.

NEWMAN, Alexander; LE, Huong NORTH-SAMARDZIC, Andre; COHEN, Michael. Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, p. 1-36, 2019.

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.

OGUNFOWORA, Babatunde. The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 528-543, 2014.

OLIVEIRA, Aurea, Fátima; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração; Universidade de São Paulo**, v.39, n.2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.

ÖZBAĞ, Gönül Kaya. The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 235-242, 2016.

PALMER, Donald. **Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations**. Oxford: Oxford University Press on Demand, 2012.

PELTZ, James F. Wells Fargo's collateral damage: customers credit scores. **LA Times**, 23/set/2016. Acessado em: <https://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-credit-scores-20160923-snap-story.html>.

PETERSON, Dane. Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 1, p. 7-23, 2004.

PIRES, José Calixto Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Os valores Individuais e Organizacionais em uma Organização Pública: a percepção dos trabalhadores. **Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (Org.) XXIX Encontro Anual da ANPAD, Anais Eletrônicos**. Brasília, 2005.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: Uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. 2013. 257 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

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.

QIN, Qianqian; WEN, Biyan; LING, Qian; ZHOU, Sinian; TONG, Mengshi. How and when the effect of ethical leadership occurs? A multilevel analysis in the Chinese hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 26(6), 974–1001. 2014.

QUADE, Matthew J.; PERRY, Sara J.; HUNTER, Emily M. Boundary conditions of ethical leadership: Exploring supervisor-induced and job hindrance stress as potential inhibitors. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2017.

RAJBHANDARI, Mani Man Singh; RAJBHANDARI, Smriti. Leadership maintenance: Filling the gap for leadership competences. **Educational Research and Reviews**, v. 10, n. 21, p. 2777-2788, 2015.

RAMIREZ, Jacobo; VÉLEZ-ZAPATA, Claudia; MADERO, Sergio. Ambidexterity strategies in illegitimate institutional contexts: the role of informal institutions. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management Research**, v. 16, n. 3, 2018.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing - Remark**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.

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.

ROBERTSON, Christopher J.; CRITTENDEN, William F.; BRADY, Michael K.; HOFFMAN, James J. Situational ethics across borders: a multicultural examination. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 4, p. 327-338, 2002.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. Free press, 1973.

RUIZ-PALOMINO, Pablo; MARTINEZ-CAÑAS, Ricardo. Supervisor role modeling, ethics-related organizational policies, and employee ethical intention: The moderating impact of moral ideology. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 4, p. 653-668, 2011.

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.

SAVATER, Fernando. **Ética para um jovem**. Editora Dom Quixote, 2017.

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.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford; KIDDER, Louise H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SHANE, Scott; STUART, Toby. Organizational endowments and the performance of university start-ups. **Management science**, v. 48, n. 1, p. 154-170, 2002.

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.

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**, 2019.

SHU, Xiaocun. Contagion Effect of Unethical Pro-Organizational Behavior among Members within Organization. **Metallurgical & Mining Industry**, n. 5, p.235-242, 2015.

SILVEIRA, Flávio Cidade Nuvens; NETO, Oscar Lourenço da Silva; COUTINHO, Elane Maria de Castro; BESSA, Marcos James Chaves. A aplicabilidade da lei Sarbanes-Oxley na legislação brasileira. **Revista Expressão Católica**, v. 5, n. 1, 2016.

SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M. The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 139-149, 2003.

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.

ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, CA de; BIDO, D. de S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). **Proceedings of the XXXII Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD**, 2008.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de Oliveira. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: **Psicología Social de los Valores Humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001, p. 325-352.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, Alvaro; SCHWARTZ, Shalom H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 2012.

TANG, Jessica Janice; LEKA, Stavroula; HUNT, Nigel; MACLENNAN, Sara. An exploration of workplace social capital as an antecedent of occupational safety and health climate and outcomes in the Chinese education sector. **International archives of occupational and environmental health**, v. 87, n. 5, p. 515-526, 2014.

TANG, Pok Man; YAM, Kai Chi; KOOPMAN, Joel. Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 160, p. 68-86, 2020.

TANG, Thomas Li-Ping; LIU, Hsi. Love of money and unethical behavior intention: Does an authentic supervisor's personal integrity and character (ASPIRE) make a difference?. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 295-312, 2012.

TENBRUNSEL, Ann E.; MESSICK, David M. Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. **Social Justice Research**, v.17, p. 223–236, 2004.

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.

TOURIGNY, Louise; HAN, Jian; BABA, Vichwanath V.; PAN, Polly. Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 158, n. 2, p. 427-440, 2019.

TREVIÑO, Linda K.; WEAVER, Gary R.; REYNOLDS, Scott J. Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

TREVIÑO, Linda Klebe; BROWN, Michael; HARTMAN, Laura Pincus. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human relations**, v. 56, n. 1, p. 5-37, 2003.

TREVIÑO, Linda Klebe; DEN NIEUWENBOER, Niki A.; KISH-GEPHART, Jennifer J. (Un) ethical behavior in organizations. **Annual review of psychology**, v. 65, 2014.

UHL-BIEN, Mary; CARSTEN, Melissa K. Being Ethical When the Boss Is Not. **Management Department Faculty Publications**. v.4, p.187-201, 2007.

UHL-BIEN, Mary; RIGGIO, Ronald E.; LOEW, Kevin B.; CARSTEN, Melissa K. Followership theory: A review and research agenda. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 83-104, 2014.

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.

VALLE, Matthew; KACMAR, K. Michele; ZIVNUSKA, Suzanne. Understanding the effects of political environments on unethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 1, p. 173-188, 2019.

WALUMBWA, Fred O.; SCHAUBROECK, John. Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. **Journal of applied psychology**, v. 94, n. 5, p. 1275, 2009.

WALUMBWA, Fred O.; WU, Cindy; ORWA, Bani. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. **The leadership quarterly**, v. 19, n. 3, p. 251-265, 2008.

WANG, Duanxu; PI, Xin; PAN, Yuhao. The interpersonal diffusion mechanism of unethical behavior in groups: a social network perspective. **Computational and Mathematical Organization Theory**, v. 23, n. 2, p. 271-292, 2017.

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.

WELSH, David; BUSH, John; CHASE, Thiel; BONNER, Julena. Reconceptualizing goal setting's dark side: The ethical consequences of learning versus outcome goals. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 150, p. 14-27, 2019.

XU, Angela J.; LOI, Raymond; NGO, Hang-yue. Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. **Journal of Business Ethics**, v. 134, n. 3, p. 493-504, 2016.

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.

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.

YUKL, Gary; VAN FLEET, David D. Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (p. 147–197). Consulting Psychologists Press, 1992.

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, 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: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). **Proceedings of the XXXII Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD**, 2008.

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.

ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, Pablo; VIERA-ARMAS, Mercedes. Corporate Culture as a Mediator in the Relationship Between Ethical Leadership and Personal Internet Use. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 357-371, 2017.

Apêndice A - Produção Acadêmica encontrada sobre Comportamento pró-organizacional Antiético

Comportamento pró-organizacional antiético		
Autores	Título	Periódico/ Livro
BABALOLA, Mayowa T.; MAWRITZ, Mary B	Whatever It Takes: How and When Supervisor Bottom-Line Mentality Motivates Employee Contributions in the Workplace.	Journal of Management, s/p, 2020.
BRYANT, Will; MERRITT, Stephanie M.	Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships.	Journal of Business Ethics, p. 1-17, 2019.
CASTILLE, Christopher; BUCKNER, John; THOROUGHGOOD, Christian	Prosocial Citizens Without a Moral Compass? Examining the Relationship Between Machiavellianism and Unethical Pro-Organizational Behavior	Journal of Business Ethics, 2018, Vol.149(4), pp.919-930
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, 2016, Vol.101(8), pp.1082-1096
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.
COŞKUN, Ahmet; ÜLGEN, Beliz.	Unethical Pro-Organizational Behavior	Turkish Journal of Business Ethics, November 2017 □ 10(2)
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
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, 2015, Vol.126(4), pp.581-590
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, March, 2014, Vol.120(1), p.81(13)
FEHR, Ryan <i>et al.</i>	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.
GHOSH, Sumit Kumar	The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior	Personnel Review, 04 September 2017, Vol.46(6), pp.1182-1198
GIGOL, Tomasz.	Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement.	Sustainability, v. 12, n. 3, p. 1182, 2020

GRABOWSKI, Damian <i>et al.</i>	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.	International Journal of Selection and Assessment, v. 27, n. 2, p. 193-202, 2019.
GRAHAM, Katrina; ZIEGERT, Jonathan; CAPITANO, Johnna	The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior	Journal of Business Ethics, 2015, Vol.126(3), pp.423-436
GRAHAM, Katrina; RESICK, Christian J; MARGOLIS, Jaclyn 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	Relações Humanas, 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.
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	To Help My Supervisor: Identification, Moral Identity, and Unethical Pro-supervisor Behavior	Journal of Business Ethics, 13 March 2019, pp.1-16
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, April 2016, Vol.93, pp.86-91
LEE, Allan; SCHWARZ, Gary; NEWMAN, Alexander; LEGOOD, Alison.	Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior	Journal of Business Ethics, 20 February 2019, pp.1-18
MAHLENDORF, Matthias D.; MATĚJKA, Michal; WEBER, Jürgen.	Determinants of financial managers' willingness to engage in unethical pro-organizational behavior	Journal of Management Accounting Research 30(2), pp. 81-104, 2018
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, 2019, Vol. 159, pp.491–505
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, 2013, Vol.116(3), pp.641-653
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.

NASEER, Saima <i>et al.</i>	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.
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 Belasteguigoitia; 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, 20 August 2018, Vol.16(3), pp.248-269
SACHET-MILLIAT, Anne; BAÍADA-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.
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.
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, 2019.
SHU, Xiaocun	Contagion Effect of Unethical Pro-Organizational Behavior among Members within Organization	. Metallurgical & Mining Industry, n. 5, p.235-22, 2015.
TANG, Pok Man; YAM, Kai Chi; KOOPMAN	Feeling proud but guilty? 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, April 2016, Vol.25(2), pp.159-171
UMPHRESS, Elizabeth E.; BINGHAM, John B.; MITCHELL, Marie S; KOZLOWSKI, Steve W. J.	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, 2010, Vol.95(4), pp.769-780
UMPHRESS, Elizabeth; BINGHAM, John	When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors	Organization Science, 2011, Vol.22(3), p.621-640
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, 17 January 2018, pp.1-17

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, 1991.
XU, Ting; LV, Zhike	<u>Xu, Ting</u> ; <u>Lv, Zhike</u> HPWS and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model	Journal of Managerial Psychology, 09 April 2018, Vol.33(3), pp.265-278
YU, Ming-Chuan; WANG, Greg G.; ZHENG, Xiao-Tao; SHI, Wei-Jin.	Entrepreneur narcissism and unethical pro-organizational behaviour: an examination of mediated-moderation model	Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33:1, 501-520, 2020.
YU, Yin; FARH, Larry J. L.; LEE, Cynthia	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.	Workplace Spirituality and Unethical Pro-organizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction	Journal of Business Ethics, 2020
ZHANG, Suchuan	Impact of workplace ostracism on unethical pro-organizational behaviors.	Personnel Review, 2019.
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.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

A LIDERANÇA ÉTICA DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BANCÁRIAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa intitulado “A Liderança Ética dos Gestores das Instituições Financeiras Bancárias”, proposta pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que está descrita em detalhes abaixo. Esta pesquisa foi encaminhada ao Comitê de Ética em Pesquisas da USCS, de acordo com exigência da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Para participar da pesquisa leia atentamente todos os itens a seguir que irão informá-lo e esclarecê-lo de todos os procedimentos, riscos e benefícios pelos quais você participará. O tempo para preenchimento das respostas é de aproximadamente 15 minutos. O objetivo da pesquisa é: Identificar as relações entre as variáveis quando os valores organizacionais são utilizados pelos gestores na liderança ética frente ao comportamento pró organizacional antiético.

Para a realização da pesquisa usaremos o seguinte método: a coleta de dados será realizada por meio de um questionário composto por 80 perguntas abertas e fechadas e respondidas por gerentes de segmentos, assistentes, caixa, tesoureiro e auxiliares administrativos da área bancária e os dados coletados serão tratados com o programa SMART PLS.

Os riscos previstos serão mínimos em participar desta pesquisa podem ser em relação a eventual desconforto ou constrangimento gerados pelas perguntas que serão realizadas. Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo inclusive, deixar de responder e desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Seus dados coletados serão mantidos em SIGILO ABSOLUTO, antes, durante e após o término da pesquisa. A base de dados será arquivada via impressa e eletronicamente por 5 anos e após este período o material será destruído e deletado respectivamente.

Você NÃO terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa. Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica, visando a contribuição do entendimento da liderança ética dos gestores das instituições financeiras.

Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que os dados serão mantidos em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada. Em caso de dúvida ou para entender melhor a pesquisa, você poderá entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com a pesquisadora Daniela Del Lama danieladellama@hotmail.com (12) 99177-8810.

Ao assinar a opção “aceito participar”, a seguir você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada. Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pela pesquisadora ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu fui informado por escrito ou através desse link sobre os dados dessa pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente

respondidas. Tive tempo suficiente para decidir sobre minha participação e aceito voluntariamente em participar desta pesquisa. Sei que poderei retirar o meu consentimento a qualquer hora, antes ou durante a mesma, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse ou através do aceite de participação pelo link do questionário.

ACEITO PARTICIPAR

NÃO ACEITO PARTICIPAR

Apêndice C – Questionário da Pesquisa Acadêmica

Os dados informados terão SOMENTE FINS ACADÊMICOS e serão somados às outras respostas, GARANTINDO O SIGILO E CONFIDENCIALIDADE aos respondentes.
Q1. <u>Você</u> trabalha em qual banco?
Q2. Qual cargo <u>você</u> ocupa no banco ?
Q3. Qual idade aproximada <u>do seu gerente geral</u> da agência onde trabalha ?
Q4. Sexo (<u>do seu gerente geral</u> da agência): ()Feminino ()Masculino
Q5. Tempo de experiência aproximado <u>do seu gerente geral</u> ocupando nesse cargo na sua agência ? anos.
Q6. Qual nacionalidade <u>do seu gerente geral da agência</u> ? ()Brasileiro () Estrangeiro
Q7. Qual o seu estado ?:
<p>Texto explicativo: Para cada questão, escolha a opção que mais aproximadamente reflete a sua opinião quanto a liderança do "Gerente Geral" da agência</p> <p>As assertivas do questionário devem respondidas conforme a orientação abaixo:</p> <p>Para cada questão, escolha o número que mais aproximadamente reflete a sua opinião</p> <p>1 = A afirmação não se aplica rigorosamente nada a este líder. 2 = Aplica-se muito pouco. 3 = Aplica-se alguma coisa. 4 = Aplica-se muito. 5 = A afirmação aplica-se completamente a este líder.</p>
<p>LE 1- O Gerente Geral explica o que é esperado dos subordinados em termos de comportamento íntegro</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>LE 2- O Gerente Geral esclarece as diretrizes éticas</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
LE 3- O Gerente Geral assegura de que os subordinados sigam os códigos de ética

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 4- O Gerente Geral elogia os subordinados que atuam de acordo com as diretrizes éticas					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 5- O Gerente Geral responsabiliza o subordinado por coisas que não são culpados para evitar maiores problemas com a empresa					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 6- O Gerente Geral responsabiliza subordinados por problemas sobre os quais não tem controle para evitar maiores problemas com a empresa					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 7- O Gerente Geral responsabiliza o subordinado por trabalho sobre o qual não tem controle					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 8- Seus subordinados podem confiar que o Gerente Geral fará as coisas que promete					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 9- O Gerente Geral mantém as promessas					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 10- O Gerente Geral sempre honra seus compromissos					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 11- O Gerente Geral busca o conselho dos subordinados no que diz respeito à estratégia organizacional					

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 12- O Gerente Geral reconsidera decisões com base em recomendações daqueles que se reportam a ele					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 13- O Gerente Geral permite que subordinados influenciem decisões críticas					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 14 – O Gerente Geral Delega responsabilidades desafiadoras aos subordinados					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 15 – O Gerente Geral explica o que espera dos subordinados					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 16 – O Gerente Geral esclarece prioridades					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 17- O Gerente Geral Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 18 – O Gerente Geral Esclarece quem é o responsável pelo o quê					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 19 –O Gerente Geral se preocupa verdadeiramente com o desenvolvimento pessoal dos seus subordinados					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LE 20 – O Gerente Geral presta atenção às necessidades pessoais dos subordinados	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 21 – O Gerente Geral se interessa em como o subordinado se sentindo	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 22 – O Gerente Geral demonstra empatia quando o subordinado tem problema	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 23 – O Gerente Geral mostra para seus subordinados preocupação com questões de sustentabilidade	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 24 – O Gerente Geral gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE 25 – O Gerente Geral estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COA 1- O Gerente Geral deturparia a verdade só para fazer com que a empresa apresentasse uma boa imagem, se isso ajudasse	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COA 2- O Gerente Geral disseminaria informações exageradas a respeito dos produtos e serviços a clientes, se isso ajudasse a empresa	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COA 3- O Gerente Geral não forneceria informações negativas acerca da empresa ou de seus produtos a clientes, se isso ajudasse a empresa					

<p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>COA 4 - O Gerente Geral daria uma boa recomendação para um funcionário incompetente se a empresa requeresse isso dele, na esperança de que essa pessoa se tornasse um problema para outra empresa, em vez dessa.</p> <p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>
<p>COA 5- O Gerente Geral se recusaria a emitir um reembolso para um cliente cobrado indevidamente, se isso ajudasse a empresa</p> <p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>
<p>COA 6- Se necessário, o Gerente Geral ocultaria informações que pudessem prejudicar a empresa</p> <p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>
<p>COA 7- O Gerente Geral faria o que fosse necessário para ajudar a empresa.</p> <p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>
<p>Texto explicativo: Quanto a Instituição Financeira Bancária</p> <p>Para cada questão, escolha a opção que mais aproximadamente reflete a sua opinião quanto aos "Valores Organizacionais" do banco onde você trabalha.</p> <p>Para cada questão, escolha o número que mais aproximadamente reflete a sua opinião</p> <p>1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algumas Vezes 4 = Frequentemente 5 = Quase sempre</p>
<p>VO 1- Para esta organização, planejar metas é essencial...</p> <p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>

VO 2- Esta organização valoriza a competência...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 3- Esta organização acha que é importante ser competente...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 4- Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 5 - Esta organização acredita que as regras são importantes...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 6- Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 7- O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 8- Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 9- É importante para esta organização ser rica...
1 2 3 4 5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VO 10- Prazer, para esta organização, é obter lucros...

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 11- Esta organização busca o domínio do mercado...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 12- Esta organização acha importante ser competitiva...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 13- Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 14- Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 15- Nesta organização, os empregados são premiados...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 16- Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 17- Esta organização preserva os costumes antigos...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 18- Esta organização evita mudanças...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 19- O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes...					

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 20- A tradição é uma marca desta organização...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 21- Esta organização tem prestígio na sociedade...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 22- Esta organização tem influência na sociedade...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 23- Esta organização influencia outras organizações...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 24- Esta organização tem prestígio...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 25- Para esta organização, é importante ser criativa...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 26- Esta organização valoriza empregados curiosos...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 27- Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 28- Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho...					

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 29- Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 30- Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 31- Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 32- Esta organização considera a lealdade importante...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VO 33- Esta organização acredita no valor da honestidade...					
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice D - Aprovação do Comitê de Ética

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A Liderança Ética dos Gestores das Instituições Financeiras Bancárias

Pesquisador: DANIELA DEL LAMA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 15982919.5.0000.5510

Instituição Proponente: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.505.268

Apresentação do Projeto:

O estudo (tese de doutorado) tem como objetivo "Identificar as relações entre as variáveis quando os valores organizacionais são utilizados pelos gestores na liderança ética frente ao comportamento pró organizacional antiético". Segundo a pesquisadora, "após a divulgação de vários casos de corrupção no mundo no início do século XXI, a preocupação e discussão a respeito das condutas éticas das empresas e dos líderes tiveram maior atenção pelas organizações e instituições de ensino, bem como quais seriam os mecanismos a serem adotados para a minimização do problema". Isso porque, "as organizações buscam por liderança éticas visando a minimização dos vários casos de condutas antiéticas na organização. Esse profissional atua como pessoa moral, onde carrega os valores pessoais e como gestor moral com os valores organizacionais". Frente a esse cenário, observa-se um "crescimento no campo das pesquisas acadêmicas quanto a regulação da conduta ética dos líderes com seus subordinados". Contudo, verifica-se que "são escassas as pesquisas sobre o papel desempenhado pela liderança ética na regulação de comportamentos antiéticos realizados pelos subordinados e até mesmos os próprios líderes considerados éticos quando a ação antiética é realizada a favor da organização". Nesse sentido, o problema da presente investigação tem como questionamento: "Qual a influência dos valores organizacionais na liderança ética dos gestores quando exercem o comportamento pró-organizacional antiético?". Trata-se de um pesquisa quantitativa, do tipo descritiva, sendo a coleta de dados realizada através de questionário estruturado. "Para a construção do instrumento de

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 3.505.268

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1325891.pdf	20/07/2019 00:33:56		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	brochura.pdf	20/07/2019 00:32:38	DANIELA DEL LAMA	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	pendencias.pdf	20/07/2019 00:30:01	DANIELA DEL LAMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	20/07/2019 00:29:26	DANIELA DEL LAMA	Aceito
Folha de Rosto	frost.pdf	19/06/2019 14:17:48	DANIELA DEL LAMA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CAETANO DO SUL, 13 de Agosto de 2019

Assinado por:
celi de paula silva
(Coordenador(a))

Apêndice E - Dados do coeficiente estrutural (smartpls)

	amostra or.	média	d.p	teste t	valor de p
LIDERANÇA ÉTICA -> COMP. PRÓ-ORG. ANTIÉTICO	-0.561	-0.561	0.081	6.929	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> compartilhamento poder	0.889	0.889	0.019	47.776	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> esclarecimento papéis	0.812	0.813	0.031	25.919	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> foco em pessoas	0.920	0.920	0.013	70.252	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> integridade	0.898	0.898	0.021	43.491	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> orientação ética	0.915	0.915	0.016	57.689	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> preocupação sustentabilidade	0.799	0.800	0.036	22.318	0.000
LIDERANÇA ÉTICA -> tratamento justo	0.804	0.804	0.039	20.583	0.000
VALORES ORG. -> COMP. PRÓ-ORG. ANTIÉTICO	-0.276	-0.279	0.090	3.075	0.002
VALORES ORG. -> LIDERANÇA ÉTICA	0.671	0.671	0.050	13.480	0.000
VALORES ORG. -> autonomia	0.894	0.893	0.020	44.476	0.000
VALORES ORG. -> bem-estar	0.827	0.827	0.027	30.877	0.000
VALORES ORG. -> conformidade	0.810	0.811	0.031	25.981	0.000
VALORES ORG. -> preocupação coletividade	0.912	0.912	0.015	61.324	0.000
VALORES ORG. -> prestígio	0.645	0.642	0.066	9.765	0.000
VALORES ORG. -> realização	0.872	0.873	0.020	44.616	0.000
VALORES ORG. -> tradição	0.441	0.453	0.095	4.658	0.000

Apêndice F - Dados do PLS algoritmo – R² e R ajustado

	R quadrado	R quadrado ajustado
COMP. PRÓ-ORG. ANTIÉTICO	0.599	0.593
LIDERANÇA ÉTICA	0.451	0.447
autonomia	0.799	0.797
bem-estar	0.684	0.681
compartilhamento poder	0.790	0.788
conformidade	0.657	0.654
esclarecimento papéis	0.659	0.656
foco em pessoas	0.846	0.845
integridade	0.807	0.805
orientação ética	0.837	0.835
preocupação coletividade	0.832	0.830
preocupação sustentabilidade	0.639	0.636
prestígio	0.415	0.411
realização	0.760	0.758
tradição	0.194	0.188
tratamento justo	0.646	0.644

Apêndice H – Lei de Proteção do Consumidor

CDC - Lei nº 8.078 de 11 de Setembro de 1990

Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

Art. 39. É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas: (Redação dada pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994)

I - condicionar o fornecimento de produto ou de serviço ao fornecimento de outro produto ou serviço, bem como, sem justa causa, a limites quantitativos;

II - recusar atendimento às demandas dos consumidores, na exata medida de suas disponibilidades de estoque, e, ainda, de conformidade com os usos e costumes;

III - enviar ou entregar ao consumidor, sem solicitação prévia, qualquer produto, ou fornecer qualquer serviço;

IV - prevalecer-se da fraqueza ou ignorância do consumidor, tendo em vista sua idade, saúde, conhecimento ou condição social, para impingir-lhe seus produtos ou serviços;

V - exigir do consumidor vantagem manifestamente excessiva;

VI - executar serviços sem a prévia elaboração de orçamento e autorização expressa do consumidor, ressalvadas as decorrentes de práticas anteriores entre as partes;

VII - repassar informação depreciativa, referente a ato praticado pelo consumidor no exercício de seus direitos;

VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro);

IX - recusar a venda de bens ou a prestação de serviços, diretamente a quem se disponha a adquiri-los mediante pronto pagamento, ressalvados os casos de intermediação regulados em leis especiais; (Redação dada pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994)

X - elevar sem justa causa o preço de produtos ou serviços. (Incluído pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994)

XI - Dispositivo incluído pela MPV nº 1.890-67, de 22.10.1999, transformado em inciso XIII, quando da conversão na Lei nº 9.870, de 23.11.1999

XII - deixar de estipular prazo para o cumprimento de sua obrigação ou deixar a fixação de seu termo inicial a seu exclusivo critério. (Incluído pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995)

XIII - aplicar fórmula ou índice de reajuste diverso do legal ou contratualmente estabelecido. (Incluído pela Lei nº 9.870, de 23.11.1999)

XIV - permitir o ingresso em estabelecimentos comerciais ou de serviços de um número maior de consumidores que o fixado pela autoridade administrativa como máximo. (Incluído pela Lei nº 13.425, de 2017)

Parágrafo único. Os serviços prestados e os produtos remetidos ou entregues ao consumidor, na hipótese prevista no inciso III, equiparam-se às amostras grátis, inexistindo obrigação de pagamento.

Apêndice I – Resolução do Banco Central

RESOLUÇÃO Nº 2.878 (REVOGADA)

Documento normativo revogado pela Resolução nº 3.694, de 26/3/2009. Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral **(no entanto, na Resolução 3.694, não foram encontrados artigos ou incisos que contemplem o artigo 17, inciso 1º da Resolução nº 2.878).**

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2001, com base no art. 4º, inciso VIII, da referida lei, considerando o disposto na Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e na Lei nº 6.099, de 12 de setembro de 1974, **R E S O L V E U**:

Art. 17. É vedada a contratação de quaisquer operações condicionadas ou vinculadas à realização de outras operações ou à aquisição de outros bens e serviços.

§ 1º A vedação de que trata o caput aplica-se, adicionalmente, às promoções e ao oferecimento de produtos e serviços ou a quaisquer outras situações que impliquem elevação artificiosa do preço ou das taxas de juros incidentes sobre a operação de interesse do cliente.

§ 2º Na hipótese de operação que implique, por força de contrato e da legislação em vigor, pacto adicional de outra operação, fica assegurado ao contratante o direito de livre escolha da instituição com a qual deve ser formalizado referido contrato adicional. (Redação dada pela Resolução nº 2.892, de 27/9/2001.)

§ 3º O disposto no caput não impede a previsão contratual de débito em conta de depósitos como meio exclusivo de pagamento de obrigações.