



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Comportamento antiético no trabalho: Desenvolvimento de medida e relações com conflito
interpessoal e clima ético.

Samara Monteiro Pereira do Nascimento

Brasília-DF

Abril de 2021

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Comportamento antiético no trabalho: Desenvolvimento de medida e relações com conflito interpessoal e clima ético.

Samara Monteiro Pereira do Nascimento

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito para obtenção ao título de mestra.

Orientadora: Juliana Barreiros Porto

Brasília-DF

Abril de 2021

Comportamento antiético no trabalho: Desenvolvimento de medida e relações com conflito interpessoal e clima ético.

Dissertação apresentada e avaliada por banca examinadora constituída por:

Prof.^a Dra. Juliana Barreiros Porto (Presidente)

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

Prof.^a Dra. Katia Elizabeth Puente-Palacios (Membro interno)

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

Prof. Dr. Felipe Valentini (Membro externo)

Programa de Pós-graduação em Avaliação Psicológica
Universidade São Francisco

Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade (Membro suplente)

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

*“Viver
E não ter a vergonha
De ser feliz
Cantar e cantar e cantar
A beleza de ser
Um eterno aprendiz”*

Gonzaguinha

Agradecimentos

A Deus, em primeiro lugar, por ter me dado o dom da vida e permitido que eu vivesse tantas experiências enriquecedoras. À Nossa Senhora, por ter atendido tantas das minhas preces.

À minha família. Ao Jean, meu marido, e ao Cauê, meu filho, que me acompanharam dia após dia nessa jornada. A alegria e o amor que recebi deles todos os dias foram essenciais para me manter motivada. Agradeço por todas as vezes em que discuti meu projeto com eles, procurando justificativas e relações entre os fenômenos, por todas as opiniões e conselhos e por terem tido paciência e compreensão pelos momentos em que precisei me ausentar. E aos meus pais e irmãos, que me propiciaram um ambiente de estímulo ao estudo e ao crescimento pessoal e profissional.

À minha orientadora, Juliana Porto. Que me ensinou a confiar em mim mesma e a enfrentar os desafios de ser uma pesquisadora. Sempre esteve disponível e me acompanhou em cada etapa do aprendizado.

Ao meu grupo de pesquisa. O Grupo Tamayo me permitiu conhecer pessoas muito especiais. Dentre elas, Jeanine, Luisa e Mariana foram verdadeiras amigas e me ajudaram a sanar dúvidas, a lidar com frustrações e a comemorar as conquistas. A elas dedico minha eterna gratidão por terem sido mais que uma rede de apoio, uma amizade que espero carregar por toda a vida.

A todos que participaram dos estudos, colegas, amigos, familiares. A cada um que respondeu e compartilhou os links da pesquisa.

À Universidade de Brasília. Por, mais uma vez, me proporcionar uma grande conquista e uma nova oportunidade de aprendizado.

Sumário

Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Apresentação.....	1
Artigo 1.....	9
Artigo 2.....	43
Conclusão.....	81
Anexo 1 – Escala de Comportamento Antiético no Trabalho.....	87

Resumo

O objetivo geral desta dissertação é investigar a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético e a influência do clima ético nessa relação. Foram realizados dois estudos para alcançar esse objetivo. O primeiro visou construir e levantar evidências de validade para uma escala de comportamento antiético no trabalho com baixa desejabilidade social. Foi realizada análise fatorial exploratória e confirmatória, e investigada validade convergente e discriminante por meio da análise de correlação com duas escalas de comportamento antiético, uma escala de comportamento contraproducente e uma escala de desempenho. Também foram analisadas duas formas de responder à escala construída, o auto e o heterorrelato. A escala final contou com 7 itens em uma estrutura unifatorial e uma variância explicada de 59%. A escala desenvolvida se apresenta como um instrumento que mede comportamentos antiéticos rotineiros no contexto de trabalho. O segundo estudo visou analisar o papel moderador do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamentos antiéticos. A desejabilidade social foi controlada e os resultados foram analisados tanto com o auto quanto com o heterorrelato da escala de comportamento antiético. Os resultados indicam que o conflito interpessoal se correlacionou mais fortemente com o heterorrelato e que possuiu relação positiva moderada com comportamento antiético. E que em um contexto de conflito interpessoal, a gestão do clima ético não possui relevância na diminuição dos efeitos do conflito sobre os comportamentos antiéticos. Ao final, são discutidas as limitações e contribuições teóricas, metodológicas e práticas dos dois estudos à área de conhecimento do comportamento antiético no trabalho.

Palavras-chave: comportamento antiético, escala, conflito interpessoal, clima ético.

Abstract

The general objective of this dissertation is to investigate the relationship between interpersonal conflict and unethical behavior and the impact of the ethical climate on this relationship. Two studies were accomplished to achieve this objective. The first study aimed to build and collect evidence of validation for a scale of unethical behavior at work with low social desirability. Exploratory and confirmatory factor analysis was performed, and convergent and discriminant validity was investigated through the correlation analysis with two unethical behavior scales, a counterproductive behavior scale and a performance scale. Two ways of responding to the scale built were also analyzed, self- and other-report. A final scale had 7 items in a single-factor structure and an explained variance of 59%. The developed scale presents itself as an instrument that measures routine unethical behaviors in the work context. The second study analyzed the moderating role of the ethical climate in the relationship between interpersonal conflict and unethical behavior. Social desirability was controlled and the results were analyzed both with self and other-report of the scale of unethical behavior. The results indicate that the interpersonal conflict was more strongly correlated with the hetero-report and that it had a moderate positive relationship with unethical behavior. And that in a context of interpersonal conflict, ethical climate management has no role in reducing the effects of conflict on unethical behavior. At the end, the theoretical, methodological and practical limitations and contributions of the two studies to the area of knowledge of unethical behavior at work are discussed.

Keywords: unethical behavior, scale, interpersonal conflict, ethical climate.

Apresentação

Os escândalos de denúncias de corrupção ocorridos nos últimos anos, como o Mensalão e a Operação Lava Jato (Gomes & Medeiros, 2019), têm levado a vários questionamentos a respeito dos prejuízos que condutas desonestas de funcionários podem causar para as empresas e para a população. Os custos desses comportamentos levaram a uma perda de mais de R\$ 6 bilhões apenas na Petrobrás (Rodrigues, 2019). Dessa forma, a reputação das empresas é diretamente atingida por não conseguirem conduzir seus negócios de maneira ética, prejudicando os interesses dos setores envolvidos e o bem-estar da sociedade como um todo (Kaptein, 2008). Esse contexto incentiva as organizações a procurarem formas de diminuir esses comportamentos (Wiernik & Ones, 2018), o que estimula cada vez mais pesquisas na área de comportamentos (anti)éticos, a fim de identificar fatores associados a esse fenômeno.

Os comportamentos antiéticos podem ser definidos como ações e comportamentos que os funcionários cometem para enganar ou explorar outras pessoas ou fornecer a si próprio, à organização ou a terceiros uma vantagem injusta a serviço de alguma outra finalidade (Wiernik & Ones, 2018). Nessa definição se incluem comportamentos leves a graves, como a mentira, a deturpação, a trapaça, o suborno, as ações com conflito de interesses, o abuso de poder para fins pessoais e o descumprimento de leis, regras ou regulamentos.

Como são comportamentos considerados socialmente indesejáveis de acordo com determinada cultura, os indivíduos podem subnotificar os comportamentos antiéticos que cometem pela necessidade de aprovação social, mesmo havendo a garantia de anonimato (Costa & Hauck Filho, 2017; Randall & Fernandes, 1991). E ao utilizar instrumentos de autorrelato, o efeito desse viés é potencializado, principalmente em itens que questionam sobre aspectos contrários aos padrões morais (Costa & Hauck Filho, 2017). Esse viés da

desejabilidade social pode reduzir a relação entre variáveis do estudo e prejudicar o desenvolvimento de modelos teóricos (Randall & Fernandes, 1991).

O uso de metodologias que levem em consideração a motivação do respondente em minimizar esses comportamentos socialmente indesejáveis torna-se fundamental. Para isso, pesquisas têm utilizado a mudança de referente, ao solicitar ao participante que avalie os comportamentos emitidos por outros indivíduos (Keith et al., 2003). Entretanto, não há consenso sobre o efeito dessa mudança nas relações estudadas (Berry et al., 2012; Zuber & Kaptein, 2013). Outro método utilizado para reduzir a desejabilidade social é a neutralização valorativa, que visa o uso de termos mais neutros na redação dos itens das medidas para que sejam menos suscetíveis a esse viés (Bäckström, 2007). Esse método tem sido utilizado na construção de medidas de personalidade (Costa & Hauck Filho, 2017), mas ainda não foram localizados estudos que o utilize em pesquisas sobre ética comportamental.

Outra lacuna indicada pela literatura reside no rol de antecedentes desses comportamentos. Pesquisas mostram que, apesar de fatores individuais influenciarem a emissão de comportamentos antiéticos, como tipos de personalidade e emoções negativas, o contexto em que o indivíduo está inserido também possui um papel relevante no engajamento nesses comportamentos (Wiernik & Ones, 2018; Treviño et al., 2014). A influência do contexto social está no fornecimento de informações para os indivíduos de como interpretar os eventos que ocorrem e identificar quais comportamentos são apropriados e desejados para aquele ambiente (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998). Um contexto fundamentado em comportamentos desviantes, mas aceitáveis, incentiva a reprodução desses comportamentos pelos membros do grupo (Aubé et al., 2011), pela contaminação resultante da interação com outros membros. Isso mostra a importância do contexto social no engajamento dos comportamentos antiéticos. As pesquisas têm focado nos atores dessa influência, como os

líderes e os colegas de trabalho (Treviño et al., 2014). Entretanto, são escassas as pesquisas que investigam o papel do relacionamento entre esses atores.

Dentre as condições em que essas interações ocorrem, o conflito interpessoal tem sido investigado como uma forte influência no engajamento em comportamentos contraproducentes, desviantes e de *bullying* no trabalho (Bruk-Lee & Spector, 2006; Rispens et al., 2011; Ayoko & Callan, 2010). Também pode ser fonte de estresse e de emoções negativas, que são antecessores de comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho (Motro et al., 2016). Ademais, o conflito interpessoal prejudica a tomada de decisão ética (Mumford et al., 2007) e a criação de sentido ético (Ness & Connelly, 2017).

Variáveis do contexto relacionadas aos dilemas éticos próprios do contexto organizacional também influenciam a emissão de comportamentos antiéticos (Ribeiro et al., 2016). O clima ético é uma delas e possui um papel relevante dentro das equipes de trabalho, sendo um importante filtro sobre como a unidade de trabalho funciona no que diz respeito às questões éticas daquele ambiente (Decoster et al., 2019). Pesquisas têm investigado seu papel moderador em diversas relações, podendo fortalecer ou enfraquecê-las a depender das variáveis estudadas e do tipo de clima ético analisado (Newman et al., & 2017).

Isso posto, é possível minimizar o efeito da desejabilidade social no acesso ao comportamento antiético? Diante da influência dos relacionamentos, como os conflitos interpessoais se relacionam aos comportamentos antiéticos? E na presença desses conflitos, como a percepção das condutas éticas mais apropriadas e aceitáveis na equipe interfere nesses comportamentos?

Portanto, este trabalho tem como objetivo investigar a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético e a influência do clima ético nessa relação. Para isso, serão desenvolvidos dois estudos. O primeiro estudo consistirá na construção de uma escala de comportamento antiético no trabalho. Nesse processo, será utilizado o método de

neutralização de itens como alternativa para minimizar o efeito da desejabilidade social (Bäckström, 2007), a fim de obter uma escala de comportamento antiético que minimize a desejabilidade social inerente a esses comportamentos. No segundo estudo, será analisada a moderação do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético, a fim de alcançar um melhor entendimento da influência dos conflitos interpessoais nos comportamentos antiéticos dos indivíduos e de como os diferentes tipos de clima ético interferem nessa relação. Com os dois estudos, espera-se contribuir para o desenvolvimento metodológico de acesso aos comportamentos antiéticos, e auxiliar tanto na criação de políticas para diminuir a emissão desses comportamentos como no desenvolvimento de modelos teóricos mais completos a respeito desses fenômenos.

Referências

- Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team size and quality of group experience: The more the merrier? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 357-375. <https://doi.org/10.1037/a0025400>
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.07.001>
- Bäckström, M. (2007). Higher-order factors in a five-factor personality inventory and its relation to social desirability. *European Journal of Psychological Assessment*, 23(2), 63–70. <http://doi.org/10.1027/1015-5759.23.2.63>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Costa, A. R. L., & Hauck Filho, N. (2017). Menos desejabilidade social é mais desejável: Neutralização de instrumentos avaliativos de personalidade. *Interação em Psicologia*, 21(3), 239-249. <https://doi.org/10.5380/psi.v21i3.53054>
- Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2019). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 168, 195-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>

- Gomes, T. G., & Medeiros, C. R. de O. (2019). Construindo e desconstruindo escândalos de corrupção: A operação Lava-Jato nas interpretações da Veja e Carta Capital. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 457-485. <https://doi.org/10.1590/1984-9260904>
- Götz, M., Bollmann, G., & O'Boyle, E. H. (2019). Contextual undertow of workplace deviance by and within units: A systematic review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80. <https://doi.org/10.1177/1046496418790044>
- Rodrigues, L. (2019, 9 dezembro). Prejuízos com corrupção são subestimados, diz presidente da Petrobras. *Agência Brasil*. <https://agenciabrasil.etc.com.br/economia/noticia/2019-12/prejuizos-com-corrupcao-sao-subestimados-diz-presidente-da-petrobras>
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Keith, N. K., Pettijohn, C. E., & Burnett, M. S. (2003). An empirical evaluation of the effect of peer and managerial ethical behaviors and the ethical predispositions of prospective advertising employees. *Journal of Business Ethics*, 48(3), 251–265. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000005786.09105.5c>
- Mitchell, M. S., Reynolds, S. J., & Treviño, L. K. (2020). The study of behavioral ethics within organizations: A special issue introduction. *Personnel Psychology*, 73(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/peps.12381>

- Motro, D., Ordóñez, L. D., Pittarello, A., & Welsh, D. T. (2016). Investigating the effects of anger and guilt on unethical behavior: A dual-process approach. *Journal of Business Ethics*, *152*(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3337-x>
- Mumford, M. D., Murphy, S. T., Connelly, S., Hill, J. H., Antes, A. L., Brown, R. P., & Devenport, L. D. (2007). Environmental influences on ethical decision making: Climate and environmental predictors of research integrity. *Ethics & Behavior*, *17*(4), 337-366. <https://doi.org/10.1080/10508420701519510>
- Ness, A. M., & Connelly, S. (2017). Situational influences on ethical sensemaking: Performance pressure, interpersonal conflict, and the recipient of consequences. *Human Performance*, *30*(2-3), 57-78. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1301454>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, *27*(4), 475-512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, *96*(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, *10*(11), 805-817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>
- Ribeiro, P. E. da C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, *24*(2), 415-425. <https://doi.org/10.9788/TP2016.2-02>
- Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. (2011). Not so bad after all: How relational closeness buffers the association between relationship conflict and helpful and

- deviant group behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(4), 277-296.
<https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2011.00083.x>
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658–672. <https://doi.org/10.2307/256963>
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36-48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Zuber, F., & Kaptein, M. (2014). Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 401-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1920-y>

Artigo 1

Construção e validação de uma escala de comportamento antiético no trabalho.

Resumo

A pesquisa sobre comportamento ético no trabalho possui desafios metodológicos que demonstram a necessidade de alternativas para minimizar o impacto da desejabilidade social, inerente a esse fenômeno. O objetivo geral deste estudo é construir e levantar evidências de validade para uma escala de comportamento antiético no trabalho. Foi utilizado o método de neutralização de itens na etapa de construção da escala para reduzir a desejabilidade social. Para o levantamento de evidências de validade, foram realizadas análises fatoriais exploratória com uma amostra de 298 trabalhadores e fatorial confirmatória com 440 trabalhadores. Na segunda análise, foram analisados o auto e o heterorrelato da escala. A validade convergente e discriminante foi obtida por meio da relação com duas escalas de comportamento antiético, uma escala de comportamento contraproducente no trabalho e uma escala de desempenho. A escala final contou com 7 itens em uma estrutura unifatorial ($\alpha = \Omega = 0,848$) e uma variância explicada de 59%. Os achados apresentam resultados promissores para a utilização da escala em pesquisas.

Palavras-chave: comportamento ético, comportamento antiético, trabalho, escala.

Abstract

Research on ethical behavior at work has methodological challenges that demonstrate the need for alternatives to minimize the impact of social desirability, inherent to this phenomenon. The general objective of this study is to build and collect evidence of validity for a scale of unethical behavior at work. The item neutralization method was used in the construction of the scale to reduce social desirability. For the survey of validation evidence, exploratory factorial analyzes were performed with a sample of 298 workers and confirmatory factorial with 440 workers. In the second analysis, the scale's self- and other-report were analyzed. The convergent and discriminant validation was obtained through the relationship with two scales of unethical behavior, a scale of counterproductive behavior at work and a scale of performance. The final scale had 7 items in a single-factor structure ($\alpha = \Omega = .848$) and an explained variance of 59%. The findings show promising results for the use of the scale in research.

Keywords: ethical behavior, unethical behavior, work, scale.

Construção e Validação de uma Escala de Comportamento Antiético no Trabalho

Os comportamentos antiéticos geram custos crescentes à toda a sociedade. No Brasil, um estudo feito pela FIESP em 2011 indicou um custo da corrupção de 2,3% do PIB (Campos & Pereira, 2015). Dessa forma, tanto a reputação das empresas quanto seus lucros ficam comprometidos, o que faz com que as organizações procurem cada vez mais melhorar a forma como gerenciam esses comportamentos, resultando em um maior incentivo para pesquisas na área (Wiernik & Ones, 2018).

Os prejuízos causados pelos comportamentos antiéticos são consequência da violação de normas, princípios e códigos morais (Kaptein, 2008). Ações antiéticas no contexto do trabalho afetam o alcance das metas, promovem um contexto de contágio para outros funcionários, desviam os recursos organizacionais para vantagem própria ou de terceiros, entre outros (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998; Wiernik & Ones, 2018). Seu impacto nas organizações demonstra a necessidade de investigar as circunstâncias em que os comportamentos antiéticos ocorrem, assim como identificar os comportamentos antiéticos presentes em um determinado contexto, com que frequência esses comportamentos ocorrem, quais seus impactos no trabalho, quais indicadores organizacionais estariam relacionados à emissão desses comportamentos e quais ações organizacionais poderiam ser tomadas para diminuir sua emissão. Todas essas questões são respondidas através da aplicação de instrumentos válidos que possam acessar e medir esses comportamentos.

Para acessá-los, alguns estudos utilizam a descrição de situações-problema para que o indivíduo faça seu julgamento, ou seja, acessam etapas anteriores à emissão do comportamento, como o processo de tomada de decisão (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2011). Outros aplicam questionários para os líderes falarem de seus liderados, ou que cada indivíduo fale de seus colegas, de forma a ter um heterorrelato (Keith et al., 2003). Mas o mais frequentemente utilizado é o instrumento de autorrelato, em que o indivíduo afirma (ou

não) ter se engajado nos comportamentos descritos nos itens (Randall & Fernandes, 1991). Essa perspectiva traz um viés que deve ser considerado, o da desejabilidade social. O ponto principal desse viés é que os indivíduos que são mais motivados a obter a aprovação social tendem a mascarar condutas inapropriadas, produzindo resultados que podem não corresponder à realidade (Randall & Fernandes, 1991).

Outro aspecto relevante é que os instrumentos utilizados para medir esses comportamentos estão, em sua maioria, na língua inglesa, e conseqüentemente trazem em seu conteúdo aspectos culturais de onde foram construídos. Apesar disso, a construção de uma medida que selecione os conteúdos mais frequentemente descritos nas escalas amplamente utilizadas pode amenizar o efeito cultural que cada uma carrega em separado.

Portanto, este estudo visa construir e levantar evidências de validade para uma escala de comportamento antiético no trabalho em português do Brasil que contemple comportamentos cotidianos e aplicáveis a qualquer função. Para isso, serão apresentadas as principais teorias que definem o fenômeno, assim como os desafios metodológicos da construção e utilização de medidas desses comportamentos. Em seguida, serão apresentados três estudos. O primeiro descreve a construção da escala. O segundo levanta evidências de validade por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da análise convergente e discriminante com uma escala de comportamento antiético, uma escala de comportamento contraproducente no trabalho e uma escala de desempenho. O terceiro estudo consiste na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), na análise da mudança de referente da escala e em outra análise convergente com outra escala de comportamento antiético. Após a descrição dos resultados, o artigo conclui com uma discussão a respeito dos achados, das limitações e das suas contribuições.

Comportamento Antiético no Trabalho

O estudo da ética no trabalho tem utilizado vários termos para se referir a esses comportamentos que compartilham uma rede nomológica, tais como: comportamento corrupto (Lindgreen, 2004), antissocial (Giacalone & Greenberg, 1997), desviante (Bennett & Robinson, 2000) e contraproducente (Spector & Fox, 2005). Dessa forma, é necessário realizar um levantamento a respeito das definições utilizadas na literatura a fim de estabelecer uma direção para as pesquisas sobre ética no trabalho.

Ética pode ser definida como uma investigação sobre a natureza e os fundamentos da moralidade referente a julgamentos, padrões e regras de conduta (Taylor, 1975). A violação desses padrões de conduta fundamenta a definição de comportamento antiético (Jacobs et al., 2014; Kaptein, 2008; Kish-Gephart et al., 2010). Esse comportamento também pode ser definido como o comportamento que viola uma norma prescrita referente a um código de conduta (Russell et al., 2017). Esses conceitos distinguem o comportamento antiético de outros construtos a partir da quebra de normas sociais, entretanto, esse é um critério amplamente questionado (Wiernik & Ones, 2018; Kaptein, 2008; Kish-Gephart et al., 2010).

Os principais autores da área de ética comportamental argumentam que as normas sociais são mais amplas que as normas organizacionais, dessa forma, o comportamento antiético é um construto que abrange normas mais gerais que os comportamentos desviantes, que se referem a normas estritamente organizacionais (Kaptein, 2008). Outros autores afirmam que um comportamento pode ser contrário às normas organizacionais e consistente às normas da sociedade (por exemplo, denúncia externa), ou consistente com as normas organizacionais e contrário às normas sociais (por exemplo, enganando os clientes) (Treviño et al., 2014; Kish-Gephart et al., 2010). Nessa perspectiva, seriam dois construtos distintos, o comportamento antiético e o comportamento desviante, que apesar de tratarem ambos de quebra de normas, um é focado na quebra de normas sociais mais amplas e o outro na quebra de normas organizacionais, onde não há sobreposição (Treviño et al., 2014). Contudo,

normas organizacionais coincidem com normas da sociedade, como por exemplo as proibições contra roubo de funcionários (Treviño et al., 2006; Wiernik & Ones, 2018).

Um conceito claro de comportamento antiético poderia ser obtido com um retorno aos princípios filosóficos de Kant, em que práticas antiéticas são aquelas que exploram os outros ou prejudicam sua capacidade de agir de forma autônoma (Wiernik & Ones, 2018). Ações que proporcionam vantagens injustas, como informações privilegiadas ou subversão de leis ou regulamentos, estão incluídas nesse conceito (Wiernik & Ones, 2018). Assim, para este estudo, os comportamentos antiéticos dos funcionários são definidos como ações e comportamentos que os funcionários cometem para enganar ou explorar outras pessoas ou fornecer uma vantagem injusta a serviço de alguma outra finalidade a si próprio, à organização ou aos associados (Wiernik & Ones, 2018).

A literatura mais recente propõe que o comportamento antiético faz parte do domínio mais amplo do comportamento contraproducente. Na definição de comportamento contraproducente estão incluídos todos os comportamentos dos funcionários que prejudicam os interesses legítimos de uma organização, mesmo aqueles que potencialmente contribuem para interesses organizacionais ilegítimos como os comportamentos antiéticos pró-organizacionais (Wiernik & Ones, 2018). Embora alguns autores argumentem que comportamentos antiéticos pró-organizacionais podem não causar prejuízos (Kaptein, 2008), pesquisas mostram que comportamento antiéticos a favor das metas organizacionais, também antiéticas, causam prejuízos a muitas das partes interessadas, como os clientes (Wiernik & Ones, 2018). Isso fica mais evidente com a equivalência de antecedentes dos comportamentos antiéticos pró-organizacionais e dos comportamentos desviantes (Umpress et al., 2010).

Os instrumentos utilizados para acessar esses comportamentos também possuem uma correspondência de conteúdo. As medidas de comportamento contraproducente geralmente incluem algum conteúdo de comportamento antiético, e o mesmo ocorre com as escalas de

comportamento ético. Na escala de comportamento contraproducente de Spector et al. (2006), há os itens “Trabalhou propositadamente devagar quando as coisas precisavam ser feitas”, “Colocou para ser pago por mais horas do que você trabalhou” e “Culpou alguém no trabalho pelo erro que você cometeu”. Na escala de comportamento ético de Newstrom e Ruch (1975), há os itens “Levando mais tempo do que o necessário para fazer um trabalho”, “Falsificação de relatórios de tempo / qualidade / quantidade” e “Passando a culpa de erros a um colega de trabalho inocente”. A análise comparativa dessas duas escalas, amplamente utilizadas, demonstra essa correspondência de comportamentos e exemplifica o quanto os construtos estão relacionados.

O comportamento antiético, assim como o contraproducente, também passou a ser incluído no modelo de desempenho no trabalho. O desempenho é definido como toda ação individual que favorece ou prejudica os objetivos da organização em vários graus (Campbell & Wiernik, 2015; Campbell, 2012; Viswesvaran & Ones, 2000; Russell, et al., 2017; Ones & Dilchert, 2013). No modelo descrito por Viswesvaran e Ones (2000), o desempenho possui três dimensões: desempenho na tarefa, que é o comportamento requerido do empregado; comportamento de cidadania organizacional, que é o comportamento discricionário aceitável; e evitação de comportamentos contraproducentes, que são os comportamentos que prejudicam o trabalho, dentre eles, o comportamento antiético. Outro modelo de desempenho foi proposto por Russell et al. (2017), em que o comportamento ético seria uma dimensão do desempenho no trabalho, um requisito para o desempenho em qualquer função do trabalho, dentro do modelo de desempenho proposto por Campbell (2012). Essas duas propostas de inclusão do comportamento antiético no modelo de desempenho no trabalho são pertinentes ao definir o desempenho como ações dentro do contexto do trabalho e ao colocar o comportamento antiético como uma dessas ações.

Essas perspectivas contribuem para a integração dos modelos teóricos do comportamento ético, do comportamento contraproducente e do desempenho e permite uma visão mais ampla dos comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. Essa integração é necessária, visto que a construção de medidas desses comportamentos parte das definições dos construtos.

Algumas escalas foram propostas para medir o comportamento antiético e pouco diferem em relação ao método utilizado para sua construção. Dentre as medidas mais utilizadas, destaca-se a escala de Newstrom e Ruch (1975), que é considerada a primeira medida de comportamento antiético observado no trabalho. Os autores utilizaram, como procedimento para construção da escala, estudos e relatórios anteriores sobre ética no trabalho para desenvolver uma lista com vários itens que posteriormente compuseram a escala final. Também foi desenvolvida uma escala referente a comportamentos antiéticos observados de financiadores, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade (Kaptein, 2008). A definição dos itens foi fundamentada em códigos de conduta das empresas, que resultou em uma escala de 37 itens. Spector et al. (2006) utilizaram um compilado de estudos anteriores sobre comportamento contraproducente para construir uma escala de autorrelato de comportamentos contraproducentes com 33 itens. E apesar de terem solicitado exemplos de desvios de comportamentos no trabalho a vários funcionários, Bennett e Robinson (2000) utilizaram pesquisas anteriores para complementar o procedimento de construção da escala de desvios de comportamentos no trabalho com 19 itens. Dessa forma, o levantamento de itens existentes em estudos anteriores tem sido um método amplamente utilizado na construção das principais medidas da área.

Contudo, verificam-se diferenças em relação ao referente ao qual o comportamento é avaliado. Em algumas escalas, os participantes devem relatar a frequência com que seus próprios comportamentos ocorrem - autorrelato (Bennett & Robinson, 2000; Spector et al.,

2006; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Em outras, a resposta deve ser dada em função da frequência de comportamentos observados de outras pessoas - heterorrelato (Newstrom & Ruch, 1975; Kaptein, 2008). Dentro dessa segunda abordagem, pode-se verificar a identificação do referente, ao falar de outra pessoa específica, ou sobre um grupo de pessoas ou unidade de trabalho (Zuber & Kaptein, 2013). Essa mudança de referente tem sido utilizada para minimizar o efeito da desejabilidade social e aumentar as taxas de resposta em relação ao autorrelato, entretanto, não há consenso sobre os efeitos da mudança de referente nas medidas de comportamento antiético ou contraproducente (Zuber & Kaptein, 2013; Berry et al., 2012). De forma que ainda são necessárias pesquisas sobre métodos que possam acessar esses comportamentos de forma mais efetiva, visto que o viés da desejabilidade social é um dos grandes desafios metodológicos da área.

Desejabilidade Social

O fato de a pesquisa sobre ética lidar com questões sensíveis no ambiente do trabalho também cria desafios metodológicos (Campbell & Cowton, 2015). Embora os questionários de autorrelato sejam usados frequentemente nas pesquisas de ética nos negócios, os estudos empíricos observaram um alto grau de suscetibilidade por parte dos respondentes às questões sobre ética (Randall & Fernandes, 1991), pois ser ético requer uma perspectiva sobre quais comportamentos são desejáveis (agir de acordo com eles) e indesejáveis (evitá-los) (McLeod et al., 2016). Portanto, é necessário encontrar metodologias alternativas nos estudos desses comportamentos a fim de minimizar o efeito da desejabilidade social (Campbell & Cowton, 2015).

Um item de uma escala com um conteúdo evidentemente negativo ou positivo, desejável ou indesejável, pode incitar o indivíduo a iniciar um processo de alteração da resposta a ser emitida de acordo com o que ele percebe ser mais aceito ou não (Bäckström & Björklund, 2013). Esse interesse do participante em demonstrar que possui algumas

características valorizadas socialmente ou em exagerar qualidades já existentes com a finalidade de gerar uma imagem específica positiva de si mesmo é chamado de Resposta Socialmente Desejável (RSD) (Paulhus, 1991). Isso se deve à motivação dos indivíduos em alcançar a aprovação social, o que interfere na maneira como interagem uns com os outros (Costa & Hauck Filho, 2019). Essa sensibilidade pode mascarar o relacionamento entre duas ou mais variáveis fornecendo uma falsa correlação entre elas (Randall & Fernandes, 1991).

Bäckström (2007) elaborou um modelo para reescrita de itens com a finalidade de obter uma neutralização valorativa deles. De acordo com esse modelo, um enunciado que usa palavras mais neutras torna-o menos suscetível à desejabilidade social. Como no item “Eu roubo pertences de outros funcionários” que pode ser reescrito para “Eu levo para casa pertences de outros funcionários”. Dessa forma, termos que possam ter um teor pejorativo são substituídos por outros que expressem a mesma informação, mas de forma atenuada, para que a confiabilidade e a validade da escala não sejam prejudicadas. Para isso, foram estabelecidas algumas etapas: (1) reformulação dos itens para um teor mais neutro; (2) classificação de desejabilidade do item, em que itens originais e modificados são avaliados de acordo com sua desejabilidade social em uma escala de intensidade; (3) cálculo da média e do desvio-padrão dos itens, em que itens com média próxima ao ponto médio da escala são considerados neutros e itens com média próxima dos extremos da escala são altamente desejáveis ou indesejáveis; (4) reescrita de itens com médias próximas dos extremos, em que os itens que se enquadram nessa condição são reescritos e reavaliados até que alcancem o máximo de neutralidade.

A utilização de um método que propõe reduzir a desejabilidade social em escalas que medem comportamentos éticos ou antiéticos contribui para uma maior eficácia nas medidas de autorrelato, já que somente a garantia do anonimato nas pesquisas da área não foi suficiente para reduzir o viés de resposta (Randall & Fernandes, 1991). Apesar de sua

relevância, não foram identificadas medidas de comportamento (anti)ético que tenham utilizado esse método em sua construção no contexto brasileiro. No presente estudo, é proposta uma medida de comportamento antiético construída a partir da neutralização do conteúdo dos itens como uma alternativa para diminuir esse efeito.

Estudo 1: Construção da Escala

O objetivo deste estudo é construir uma escala de comportamento antiético no trabalho. A definição dos itens foi realizada por uma seleção de escalas já existentes. Foi feito um levantamento de artigos pela plataforma de periódicos CAPES que incluíssem os termos “*ethical behavior OR unethical behavior*” no campo Assunto nos idiomas inglês, português, espanhol, italiano e francês. Foram selecionados artigos publicados entre 01/01/2000 e 14/11/2019 e revisados por pares. Esse levantamento resultou em 610 artigos. Foram identificadas 68 escalas diferentes que mediam o comportamento ético/antiético, e destas, foram extraídos 196 itens, após a retirada de itens similares. A lista de itens foi reduzida para 87 após a retirada de itens similares e com conteúdo de contextos de trabalho muito específicos.

Esses itens foram classificados por 5 pesquisadores de psicologia social e do trabalho de acordo com sete categorias de comportamento ético. Essas categorias foram definidas a partir de 15 entrevistas realizadas com empregados e gestores sobre suas percepções a respeito do conceito de comportamento ético e antiético nas organizações (Resende et al., 2014). As entrevistas verificaram que os comportamentos (anti)éticos mais frequentes no trabalho estão ligados a: legalidade, usurpação dos recursos da organização, lealdade a organização, uso do poder, transparência, respeito aos outros e lealdade ao grupo. Para que cada dimensão tivesse ao menos 5 itens, foram construídos mais 13 itens com base nas entrevistas. Na etapa seguinte, os itens foram reescritos seguindo o processo de neutralização valorativa, que consiste na substituição de termos que possam levar à desejabilidade social.

Realizada a reescrita dos itens, foi realizada a análise de desejabilidade por 23 alunos de graduação de psicologia, em uma escala de 1 (*totalmente indesejável*) a 7 (*totalmente desejável*). Os itens que foram considerados neutralizados obtiveram uma média próxima a 3 e um desvio-padrão menor que 1. Os itens que não se enquadraram nessa condição foram reescritos e reanalisados por outros alunos de graduação até que se enquadrassem nessa condição. Após a retirada de itens similares e que não estavam dentro dos critérios anteriormente descritos, resultou em uma lista de 40 itens.

A lista final de itens foi submetida à análise teórica por meio da análise semântica e da análise de juízes (Pasquali, 1999). A primeira consistiu em uma análise dos itens realizada por 11 juízes de acordo com clareza, pertinência e dificuldade em uma escala de 1 a 5. Nessa etapa, 2 itens foram retirados e 2 foram reescritos e sua desejabilidade social reanalisada. Em seguida, outros 8 juízes analisaram os itens de acordo com a pertinência teórica, de forma a verificar se o item descreve um comportamento antiético de acordo com o conceito de Wiernik e Ones (2018). A concordância entre os juízes deveria ser de pelo menos 80%. Após a retirada de itens que não se enquadravam nessa condição, obteve-se uma lista final com 26 itens. A seguir, são relatados os estudos para identificar evidências de validade dessa escala.

Estudo 2: Evidências de validade da escala

O objetivo deste estudo é levantar evidências de validade da escala construída no estudo anterior por meio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e uma análise convergente e discriminante com outros construtos relacionados de acordo com a literatura apresentada.

Método

Amostra

Participaram da pesquisa 298 trabalhadores de diversas organizações, sendo a maioria do sexo feminino (73%), com especialização completa (46%), tempo de serviço de 9,7 anos ($DP = 9,3$) e servidores públicos (57 %). A média de idade foi de 40 anos ($DP = 10,4$).

Instrumentos

A Escala de Comportamento Antiético no Trabalho (ECAT), construída no primeiro estudo, foi aplicada com a escala traduzida de comportamento antiético de Newstrom e Ruch (1975) para verificar a validade convergente. Foram aplicadas a escala de comportamento contraproducente no trabalho (WSD-BR) de Nascimento et al. (2015) e a escala adaptada de Desempenho de Papéis no Trabalho de Ferreira et al. (2016) para verificar a validade discriminante com duas dimensões do desempenho: comportamento contraproducente e desempenho de tarefas. Ademais, foi aplicada a escala de autoaprimoramento egoísta e moralista de Vecchione et al. (2013) de forma a analisar a presença de desejabilidade social na escala.

Egoistic and Moralistic Self-enhancement Scale (Vecchione et al., 2013). A escala possui 14 itens que descrevem qualidades altamente desejáveis. Os itens são respondidos em escala *Likert*, variando de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*). A instrução foi a seguinte: “Os próximos itens descrevem características comuns da personalidade das pessoas. Use a escala abaixo para indicar o quanto cada afirmação se aplica a você.”. A medida possui estrutura interna organizada em dois fatores, o autoaprimoramento egoísta (7 itens; $\alpha = 0,77$; ex. Eu sempre fui capaz de controlar minhas emoções.) e o autoaprimoramento moralista (7 itens; $\alpha = 0,80$; ex. Eu nunca desobedei a ordens, mesmo quando criança.).

Ethical Behavior Scale (Newstrom & Ruch, 1975). A escala possui 17 itens que descrevem comportamentos antiéticos. Os itens são respondidos em escala tipo *Likert* de intensidade de 11 pontos, variando de 0 (*nada característico*) a 10 (*totalmente característico*).

A instrução foi: “O quanto é característico você praticar esse tipo de comportamento na sua organização?”. A medida possui estrutura interna unifatorial ($\alpha = 0,81$; ex. Aceitar presentes/favores em troca de um tratamento preferencial.).

A tradução das escalas acima seguiu as diretrizes de tradução e adaptação de testes (Muñiz et al., 2013). O primeiro passo consistiu em traduzir as escalas do inglês para o português e realizar uma tradução reversa com o método *back-translation*. Em seguida, a equivalência semântica e a adaptação da redação dos itens foram avaliadas por juízes. As escalas resultantes desse processo foram aplicadas seguindo a instrução da escala original.

Workplace Deviance Scale-BR (Nascimento et al., 2015). A escala possui 19 itens que descrevem comportamentos contraproducentes (CCT). Os itens foram respondidos em uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, em uma intensidade de 1 (*nunca*) a 7 (*sempre*). Os respondentes foram instruídos a avaliar a frequência com que praticaram os comportamentos descritos nos últimos 12 meses. A escala possui dois fatores, o interpessoal (7 itens; $\alpha = 0,80$; ex. Insultar alguém no trabalho.) e o organizacional (12 itens; $\alpha = 0,85$; ex. Dedicar-se pouco ao trabalho.).

Escala de Desempenho de Papéis no Trabalho (Ferreira et al., 2016). Foi utilizada uma versão adaptada com 9 itens que descrevem o desempenho no trabalho. Os itens foram respondidos em uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, em uma intensidade de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*). A escala é unifatorial ($\alpha = 0,84$, ex. Eu alcanço as metas de trabalho).

Procedimento de Coleta de Dados

As escalas foram aplicadas via formulário eletrônico do Google Forms entre abril e junho de 2020, em um link divulgado por listas de email e redes sociais por meio da técnica de bola de neve. Foi informado que a participação era voluntária e que era assegurado o sigilo das informações fornecidas, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(TCLE). Para a Escala de Comportamento Antiético construída no presente estudo, foi indicada a seguinte instrução: "A seguir, você encontrará uma lista de comportamentos que as pessoas apresentam no ambiente de trabalho. Por favor, avalie o quanto você age dessa forma, baseado nos últimos 6 meses, e utilize uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) para dar sua resposta."

Análise de Dados

Foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória da Escala de Comportamento Antiético no Trabalho (ECAT) pelo *software Factor*. A análise foi executada utilizando uma matriz de correlação policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS). Para examinar o número possível de fatores a serem extraídos, foi aplicada a Análise Paralela com permutação aleatória dos dados observados (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) e com o método *promax* de rotação. Cada item deve apresentar carga fatorial acima de 0,39 para permanecer na análise (Hair et al., 2009). A adequação do modelo foi analisada pelos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Os valores desses índices devem ser menores que 0,08 para RMSEA e maiores que 0,90 para CFI e TLI (Brown, 2006). A adequação do modelo unifatorial foi verificada pelos índices: *Item Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (EVC) e *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL). O modelo é considerado adequado para uma estrutura unifatorial para valores de UniCo > 0,95, ECV > 0,85 e MIREAL < 0,30 (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A consistência interna dos fatores foi verificada pelo Alfa de *Cronbach* e pelo *Ômega*. A replicabilidade da estrutura fatorial foi avaliada pelo índice H (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018), em que valores acima de 0,8 indicam que a estrutura é reaplicável em outras amostras. Também foram realizadas análises de correlação entre as escalas aplicadas, por meio da

correlação de Pearson pelo *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 25, em que foram consideradas fortes as correlações a partir de 0,70 (Dancey & Reidy, 2018).

Resultados e Discussão

Os casos extremos multivariados corresponderam a 1,6% da amostra e optou-se pela sua não retirada (Tabachnick et al., 2007). Não foram encontrados dados omissos.

A fatorabilidade dos dados foi verificada pelo KMO, que revelou um valor satisfatório de 0,82, e pelo teste de esfericidade de Bartlett, que foi significativo (581,5; $gl = 21$; $p < 0,001$). A análise paralela sugeriu dois fatores. Dentre os 26 itens, 6 foram retirados por não obterem variabilidade de resposta e carga superior a 0,39 (ex. Eu aceito presentes, dinheiro e empréstimos de outras pessoas em troca de serviços ilícitos.). Após a retirada desses itens, a análise paralela sugeriu uma estrutura unifatorial, explicando 59,1% da variância. Nessa estrutura, 13 itens foram retirados por não obterem carga superior a 0,39 (ex. Eu faço uso do meu cargo para atingir objetivos pessoais no trabalho.). A estrutura unifatorial foi confirmada parcialmente pela avaliação da unidimensionalidade da escala, pois o índice UniCo foi limítrofe e o ECV não foi satisfatório (UniCo = 0,94; ECV = 0,80; MIREAL = 0,29).

Os 7 itens da escala final apresentaram cargas fatoriais adequadas com valores acima de 0,50 e confiabilidade aceitável, maior que 0,70 (Tabela 1). A medida de replicabilidade da estrutura fatorial (índice H) sugeriu que a escala é estável para outras amostras. Os índices de ajuste foram adequados ($\chi^2 = 59.307$, $gl = 14$; $p < 0,001$; RMSEA = 0,10; CFI = 0,96; TLI = 0,95).

Tabela 1

Estrutura Fatorial da ECAT.

Item	Carga Fatorial
1. Durante meu horário de serviço, eu faço atividades pessoais.	0,800

Item	Carga Fatorial
2. Eu aproveito os materiais do escritório (papel, caneta, xerox) para fazer minhas atividades pessoais.	0,777
3. Para mim, é natural ocupar meu tempo de trabalho navegando na internet, jogando jogos ou socializando com colegas.	0,742
4. Eu converso com um colega de trabalho quando deveria estar trabalhando.	0,713
5. Eu saio antes do horário estipulado de saída.	0,608
6. Eu estendo meu intervalo para além do combinado.	0,554
7. Eu inicio meu expediente após o horário pré-estabelecido.	0,518
Índice H	0,874
α	0,848
Ω	0,848

A análise descritiva (Tabela 2) mostrou que as duas medidas de comportamento antiético obtiveram uma baixa frequência de resposta. Assim como os comportamentos contraproducentes, em que a frequência de comportamentos interpessoais foi maior que os organizacionais. A desejabilidade social medida correspondeu a uma intensidade moderada. E desempenho obteve a maior média de frequência de respostas.

Visando construir uma medida de comportamento antiético no trabalho com baixa desejabilidade social, foi realizada uma análise de correlação da ECAT com os dois fatores de desejabilidade social (Tabela 2). Verificou-se que a ECAT se correlacionou negativa e significativamente com os dois fatores, em que a correlação foi mais forte com o fator moralista. Dessa forma, quanto maior a desejabilidade social menor é o relato de comportamentos antiéticos. Ao comparar com outras escalas aplicadas, verifica-se que a correlação entre a ECAT e o fator moralista foi maior que a correlação entre esse fator e comportamento antiético, CCT-organizacional e CCT-interpessoal. E que a correlação entre a ECAT e o fator egoísta foi maior que a correlação entre esse fator e CCT-interpessoal, mas menor que comportamento antiético e CCT-organizacional.

A validade convergente e discriminante foi investigada a partir da análise de correlação entre a medida desenvolvida no presente estudo e a escala unifatorial de

comportamento antiético de Newstrom e Ruch (1975), a escala de comportamento contraproducente e a escala de desempenho. A ECAT obteve correlação positiva moderada com a escala de comportamento antiético e com CCT-organizacional, e uma baixa correlação positiva com CCT-interpessoal. Com desempenho, a ECAT obteve uma baixa correlação negativa.

Tabela 2

Estatísticas Descritivas e Correlações.

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. ECAT	2,07	0,56						
2. C.Antiét.	0,92	0,82	0,59**					
3. D.Moral.	2,43	0,80	-0,42**	-0,40**				
4. D.Egoísta	3,30	0,70	-0,27**	-0,28**	0,46**			
5. CCT.Org.	1,64	0,68	0,59**	0,69**	-0,40**	-0,34**		
6. CCT.Int.	1,90	0,80	0,30**	0,38**	-0,25**	-0,16*	0,37**	
7. Desemp.	6,07	0,67	-0,23**	-0,21**	0,17*	0,36**	-0,31**	-0,04

Nota: ECAT = Escala de Comportamento Antiético no Trabalho; C.Antiét. = Escala de Comportamento Antiético de Newstrom e Ruch; D.Moral. = Fator Moralista de Desejabilidade; D.Egoísta = Fator Egoísta de Desejabilidade; CCT.Org. = Comportamento Contraproducente Organizacional; CCT.Int. = Comportamento Contraproducente Interpessoal; Desemp. = Desempenho.

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Os índices da estrutura fatorial da ECAT foram satisfatórios. Entretanto, o RMSEA ficou acima do esperado. A análise discriminante mostrou que a ECAT se diferencia da escala de desempenho e da escala de CCT-interpessoal. Contudo, tal resultado não foi encontrado com a escala de CCT-organizacional, o que mostra que os comportamentos descritos na ECAT não apresentam a diferenciação esperada dos CCTs-organizacionais. A análise convergente entre as escalas de comportamento antiético mostrou que a ECAT não apresenta a similaridade esperada com a outra medida de comportamento antiético. Esses resultados mostram a necessidade de realizar uma análise confirmatória da ECAT e uma análise convergente com outra escala de comportamento antiético.

Estudo 3: Análise Fatorial Confirmatória

O objetivo deste estudo é realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da ECAT conforme a estrutura fatorial resultante do estudo anterior, comparar os referentes de auto e heterorrelato da escala e realizar análise convergente com outra escala de comportamento antiético.

Método

Amostra

Participaram da pesquisa 440 trabalhadores de diversas organizações, sendo a maioria do sexo feminino (69%), com tempo de serviço de 7,9 anos ($DP = 6,9$), especialização completa (33,6%) e tem vínculo de trabalho de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (62,5%). A média de idade foi de 38,2 anos ($DP = 10,5$).

Instrumentos

Escala de Comportamento Antiético no Trabalho (ECAT). Foi aplicada a escala construída no primeiro estudo. Foi adicionado o referente do heterorrelato, de forma que o participante deveria responder a frequência com que emite os comportamentos descritos (autorrelato) e a frequência com que percebe serem emitidos pelos outros membros da equipe (heterorrelato), com cada resposta em uma coluna separada.

Observed Unethical Behavior Scale (OUBS). O comportamento antiético também foi acessado por meio da escala de MacLean et al. (2015), que se encontra em etapa final de tradução e busca de evidências de validade para o contexto brasileiro. Essa escala mede a frequência de comportamentos observados na equipe pelo participante no último ano em uma escala de 0 (*nunca*) a 4 (*sempre*). A escala é unifatorial e composta por 7 itens ($\alpha = 0,91$; ex. Mentir para os superiores.). Neste estudo, a escala foi aplicada com dois referentes, para o auto e heterorrelato, conforme descrito no instrumento anterior.

Egoistic and Moralistic Self-enhancement Scale (Vecchione et al., 2013). A desajustabilidade social foi medida com a mesma escala utilizada no Estudo 2.

Procedimento de Coleta de Dados

A escala foi aplicada via formulário eletrônico do Google Forms entre junho e novembro de 2020, e seguiu o mesmo procedimento adotado no estudo anterior.

Análise de Dados

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Comportamento Antiético no Trabalho (ECAT) pelo *software* MPLUS. A análise foi executada utilizando o método de estimação *Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted* (WLSMV). O ajuste do modelo foi analisado pelo *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker Lewis Index* (TLI). Os valores desses índices devem ser menores que 0,08 para RMSEA e SRMR e maiores que 0,90 para CFI e TLI (Brown, 2006). Foram propostos dois modelos de acordo com o referente da escala, o primeiro com o autorrelato e o segundo com o heterorrelato. A consistência interna dos fatores foi verificada pelo Alfa de *Cronbach* e pelo *Ômega*. Foi analisada a correlação de Pearson entre as variáveis coletadas, em que as correlações a partir de 0,70 foram consideradas fortes (Dancey & Reidy, 2018), analisadas pelo *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 25.

Resultados

Os casos extremos multivariados corresponderam a 3% da amostra e não foram encontrados dados omissos. Dessa forma, optou-se pela não retirada dos dados extremos (Tabachnick et al., 2007).

A AFC foi conduzida com a estrutura unifatorial proposta na AFE. Foram testados dois modelos, o primeiro consistiu na escala de autorrelato e o segundo na escala de heterorrelato. Os resultados indicam um ajustamento aceitável para ambos os modelos, que

apresentaram valores aproximados. Esta interpretação é feita apesar do RMSEA ter obtido valor acima do esperado, pois esse índice sofre influência do número de variáveis e de graus de liberdade (Kenny et al., 2014). A confiabilidade da escala tanto de autorrelato ($\alpha = \Omega = 0,84$) quanto de heterorrelato ($\alpha = \Omega = 0,89$) apresentou valores satisfatórios acima de 0,70.

Tabela 3

Resultado da AFC.

Modelo	χ^2	gl	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	73.827	14	0,099	0,982	0,973	0,040
Modelo 2	100.040	14	0,118	0,985	0,977	0,034

A análise descritiva demonstra que as duas escalas de comportamento antiético obtiveram uma baixa frequência de resposta (Tabela 4). Nesse aspecto, o heterorrelato das escalas apresentou uma frequência maior do que o autorrelato. Ao comparar os referentes entre as duas escalas, verificou-se que tanto o auto quanto o heterorrelato da ECAT obtiveram médias superiores às médias da outra escala de comportamento antiético. A desejabilidade social apresentou uma intensidade moderada na frequência de respostas, em que o fator egoísta obteve uma intensidade maior à do fator moralista.

Foi realizada análise de correlação entre as variáveis coletadas (Tabela 4). Todas as correlações foram significativas. A correlação entre os dois referentes da ECAT foi forte e maior que a correlação entre os dois referentes da outra escala de comportamento antiético, que foi moderada. A correlação entre as duas escalas de heterorrelato também foi forte e maior que a correlação entre as duas escalas de autorrelato, que foi moderada.

A relação entre ambas as escalas de ética e a desejabilidade social também foi analisada. A correlação entre todas as escalas de ética e a desejabilidade social foi negativa para os dois fatores que a compõem. A correlação entre os dois fatores de desejabilidade social e as duas escalas de autorrelato foi moderada e maior que a correlação desses dois

fatores com as duas escalas de heterorrelato, que também foi moderada. O fator moralista obteve correlações moderadas e mais fortes com as escalas de comportamento antiético do que o fator egoísta, com exceção da escala de autorrelato da outra escala de comportamento antiético.

Tabela 4
Estatísticas Descritivas e Correlações.

	M	DP	1	2	3	4	5
1. ECAT.A	1,90	0,62					
2. ECAT.H	2,30	0,81	0,75**				
3. Etica.A	0,41	0,37	0,68**	0,52**			
4. Etica.H	0,80	0,65	0,51**	0,77**	0,57**		
5. D. Egoísta	3,45	0,74	-0,43**	-0,36**	-0,40**	-0,28**	
6. D. Moralista	2,79	0,90	-0,48**	-0,43**	-0,34**	-0,30**	0,61**

Nota: A = Escala de Comportamento Antiético no Trabalho - Autorrelato; ECAT.H = Escala de Comportamento Antiético no Trabalho – Heterorrelato; Etica.A = Escala de Comportamento Antiético Observado (OUBS) - Autorrelato; Etica.H = Escala de Comportamento Antiético Observado (OUBS) – Heterorrelato; D.Egoísta = Fator Egoísta de Desejabilidade Social; D.Moralista = Fator Moralista de Desejabilidade Social.

** p < 0,001; * p < 0,05

Discussão

O presente artigo teve como objetivo geral a construção de uma escala de comportamento antiético no trabalho (ECAT). Essa escala apresentou índices psicométricos satisfatórios de adequação da amostra e de variância explicada, o que demonstra que a escala alcançou o objetivo geral da pesquisa. A estrutura unifatorial com sete itens encontrada no Estudo 2 foi corroborada pelo Estudo 3, com índices de ajuste e de confiabilidade satisfatórios, e seguiu critérios teóricos conforme as principais definições e medidas desses comportamentos.

A construção da escala, descrita no Estudo 1, partiu de uma definição proposta pela literatura recente em que os comportamentos antiéticos são aqueles que possuem a finalidade de enganar ou explorar outras pessoas ou fornecer uma vantagem injusta a serviço de alguma

outra finalidade (Wiernik & Ones, 2018). Foi também utilizado um conjunto de categorias do comportamento ético definidas a partir de entrevistas com gestores brasileiros, de forma a orientar a seleção de itens que estariam adaptados ao contexto brasileiro. Em seguida, foi realizada a etapa de neutralização de itens e análise de juízes. Essa sequência de etapas na construção da escala seguiu as orientações indicadas pela literatura (Bäckström, 2007; Pasquali, 1999), e resultou em uma escala que contém exemplares de comportamentos antiéticos no trabalho.

No Estudo 2, a escala final resultou em uma solução com itens que contém comportamentos leves, cotidianos e gerais, aplicáveis a qualquer função ou cargo, o que contempla o objetivo geral do estudo. Esses itens pertencem a duas categorias de comportamentos antiéticos definidas a partir das entrevistas com gestores, a categoria de lealdade à organização e a de usurpação de recursos organizacionais. Os itens retirados da versão final do Estudo 1 não possuíam, em sua maioria, variabilidade de resposta, ou seja, consistem em itens que se referem a comportamentos em que os participantes não se engajam ou evitam relatá-los. Esses comportamentos fazem parte da dimensão conceitual de comportamento antiético, entretanto o autorrelato parece não ser capaz de capturar esses comportamentos e novas estratégias devem ser desenvolvidas para isso.

Os resultados da análise entre a desejabilidade social e a ECAT indicaram que a estrutura fatorial resultante obteve uma correlação negativa moderada com o fator moralista e baixa com o fator egoísta. Isso pode indicar que os comportamentos antiéticos estão mais relacionados com a tendência de negar impulsos socialmente desviantes do que com características pessoais desejáveis. Essa correlação do fator moralista com a ECAT foi mais forte do que com as outras escalas, que possuíam itens com comportamentos mais graves, não neutralizados. Diante disso, pode-se entender que a tendência em negar impulsos socialmente

desviantes possui relação mais forte com comportamentos antiéticos leves e rotineiros, e talvez mais fáceis de acesso, do que com comportamentos mais graves e incomuns.

O Estudo 2 visou levantar evidências de validade da escala e realizar uma análise convergente e discriminante com outras escalas: de comportamento antiético, de comportamento contraproducente e de desempenho. A correlação entre as duas escalas de comportamento antiético foi moderada, apesar de ser esperada uma alta correlação por medirem o mesmo fenômeno. Como descrito anteriormente, a ECAT possui comportamentos leves e rotineiros, diferentemente da escala de Newstrom e Ruch. Essa diferença de comportamentos presentes nos itens pode ter diminuído a intensidade da correlação. Além disso, a correlação entre a escala de Newstrom e Ruch e o fator organizacional de comportamento contraproducente foi alta, o que permite concluir que essas medidas possuem itens com conteúdo mais semelhante. Apesar da ECAT ter se correlacionado moderadamente com as outras escalas, a análise de conteúdo indica que a escala mede comportamentos antiéticos, porém leves e direcionados à organização. Isso foi corroborado pela correlação mais forte entre a ECAT e o fator organizacional de comportamento contraproducente do que com o fator interpessoal desse construto.

As análises realizadas com desempenho no trabalho no Estudo 2 mostraram que quanto maior é o comportamento antiético menor é o desempenho, entretanto, essa relação foi fraca. Visto que desempenho é um construto amplo e que aqui foi medida a dimensão do desempenho de tarefas, pode-se concluir que os comportamentos antiéticos se relacionam mais fortemente com a dimensão dos comportamentos contraproducentes do desempenho, mais especificamente com os comportamentos contraproducentes organizacionais, do que com o desempenho de tarefas. A diferença de intensidade na relação entre esses construtos pode estar fundamentada no conteúdo dos itens de cada medida. A dimensão do desempenho de tarefas está relacionada a comportamentos direcionados às tarefas a serem desempenhadas

no trabalho e possuem conteúdo positivo, de cumprimento do alcance de metas. Já a dimensão do comportamento contraproducente organizacional apresenta comportamentos que prejudicam o alcance dos objetivos organizacionais direcionados à organização, o que representa uma perspectiva negativa dos comportamentos e que é semelhante à perspectiva dos comportamentos antiéticos. Ademais, o desempenho medido no presente estudo também obteve correlação mais forte com o fator organizacional do comportamento contraproducente do que com o fator interpessoal, o que pode estar relacionado ao conteúdo impessoal e direcionado ao trabalho e à organização dos itens de ambas as escalas. Assim, tais resultados mostram que comportamentos antiéticos estão mais relacionados com comportamentos direcionados à organização do que com o desempenho de tarefas no trabalho.

O Estudo 3 realizou uma AFC, comparou a mudança de referente na ECAT e verificou a análise convergente com outra escala de comportamento antiético. Os modelos propostos obtiveram índices de ajuste satisfatórios e com valores próximos entre o auto e o heterorrelato. Dessa forma, verifica-se que a mudança de referente não implica em mudanças significativas nos dados obtidos em sua aplicação, o que foi corroborado pela forte correlação entre os dois referentes da ECAT. E semelhante ao Estudo 2, a correlação entre a ECAT e a desejabilidade social no Estudo 3 foi negativa, moderada e maior para o fator moralista do que para o fator egoísta. Nesse aspecto, as correlações entre a desejabilidade social e o autorrelato foram maiores do que as com o heterorrelato. Esse achado reforça a ideia de que a dificuldade de acessar e observar os comportamentos antiéticos de outros indivíduos pode ser compensada por uma menor influência da desejabilidade social no heterorrelato em comparação com o autorrelato (Zuber & Kaptein, 2013). Ademais, a análise dos referentes das escalas mostrou que o autorrelato das duas escalas se correlacionou moderadamente, e que as escalas de heterorrelato obtiveram uma alta correlação, o que indica que há convergência de resultados ao utilizar o heterorrelato das escalas de comportamento antiético.

Assim, ressalta-se a importância do uso de medidas de desajustabilidade social para controle estatístico do fenômeno.

A análise da validade convergente do Estudo 3 apresentou resultados semelhantes ao do Estudo 2. A outra escala de comportamento antiético utilizada naquele estudo possui itens que descrevem comportamentos antiéticos graves, em comparação à ECAT. A análise dos referentes das escalas mostrou que o autorrelato das duas escalas se correlacionou moderadamente, e que as escalas de heterorrelato obtiveram uma alta correlação, o que indica que há convergência de resultados ao utilizar o heterorrelato das escalas de comportamento antiético.

Conclusão

Uma conduta ética é constituída a partir dos fundamentos morais de uma determinada comunidade, o que evidencia uma diversidade de condutas presentes nas mais variadas culturas. A medida desenvolvida no presente artigo possui itens que estão de acordo com percepções de trabalhadores sobre os comportamentos éticos na nossa cultura. Sua estrutura unifatorial está de acordo com a estrutura fatorial das escalas utilizadas para a análise convergente. Dessa forma, a escala desenvolvida no presente estudo considerou essas particularidades ao ser adaptada para o português do Brasil e se apresenta como um instrumento que mede comportamentos antiéticos leves no contexto de trabalho.

Contudo, não foi verificada redução da desajustabilidade social por meio da neutralização dos itens. Diante da relevância da desajustabilidade social no estudo dos comportamentos (anti)éticos, é necessário adicionar outros métodos visando sua redução. Apesar de não ter sido suficiente, sugere-se a utilização do método de neutralização de itens na construção de medidas de comportamento (anti)ético em conjunto com o informe do anonimato, com o controle estatístico da desajustabilidade social e, quando apropriado, o uso do heterorrelato. Estudos futuros devem investigar outras metodologias visando minimizar esse

viés ao acessar tais comportamentos, como por exemplo, através da construção balanceada dos itens usando quádruplas.

Quanto ao método utilizado, a amostra foi caracterizada em sua maioria por mulheres, servidoras públicas e de alta escolaridade, o que pode implicar em vieses. Outra limitação está presente no procedimento de coleta de dados. O tipo de coleta adotada pode ter interferido na medida da desejabilidade social, pois a coleta online viabiliza uma amostra mais ampla e diversificada e transparece uma maior garantia de anonimato do que a coleta presencial. Ademais, a mudança de referente deve ser investigada em relação a outros construtos para verificar se há influência nos resultados obtidos a depender das variáveis estudadas.

As análises de convergência teórica indicaram que a ECAT possui correlação moderada com outras medidas de comportamento antiético, mas que ao utilizar a escala de heterorrelato, essa correlação aumenta e confirma a convergência teórica. Essa análise também indicou que alguns comportamentos antiéticos possuem uma sobreposição com os comportamentos contraproducentes no trabalho, o que endossa a discussão sobre a definição de comportamentos éticos e antiéticos e sua relação com outros construtos. Também foram encontrados resultados que associam os comportamentos antiéticos e contraproducentes com desempenho no trabalho. Portanto, os resultados obtidos no presente estudo corroboram com os modelos mais recentes e integram a literatura de comportamento (anti)ético, contraproducente e de desempenho.

Referências

- Bäckström, M. (2007). Higher-order factors in a five-factor personality inventory and its relation to social desirability. *European Journal of Psychological Assessment, 23*(2), 63–70. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759.23.2.63>
- Bäckström, M., & Björklund, F. (2013). Social desirability in personality inventories: Symptoms, diagnosis and prescribed cure. *Scandinavian Journal of Psychology, 54*(2), 152-159. <https://doi.org/10.1111/sjop.12015>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the 21st century. Em S. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 159-194). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001>
- Campbell, D., & Cowton, C. J. (2015). Method issues in business ethics research: Finding credible answers to questions that matter. *Business Ethics: A European Review, 24*, S3-S10. <https://doi.org/10.1111/beer.12093>
- Campbell, J. P., Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Campos, F. D. A. O., & Pereira, R. A. (2016). Corrupção e ineficiência no Brasil: Uma análise de equilíbrio geral. *Estudos Econômicos*, 46(2), 373-408.
<http://dx.doi.org/10.1590/0101-416146244rpf>
- Costa, A. R. L., & Hauck Filho, N. (2017). Menos desejabilidade social é mais desejável: Neutralização de instrumentos avaliativos de personalidade. *Interação em Psicologia*, 21(3), 239-249. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v21i3.53054>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2018). *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso Editora.
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762-780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P. & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Giocalone, R., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The*

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Keith, N. K., Pettijohn, C. E., & Burnett, M. S. (2003). An empirical evaluation of the effect of peer and managerial ethical behaviors and the ethical predispositions of prospective advertising employees. *Journal of Business Ethics*, 48(3), 251–265.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000005786.09105.5c>
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507.
<https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Lindgreen, A. (2004). Corruption and unethical behavior: Report on a set of Danish Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 51, 31–39.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000032388.68389.60>
- MacLean, T., Litzky, B.E. & Holderness, D.K. (2015). When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of Business Ethics*, 128, 351–368.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2103-1>
- McLeod, M. S., Payne, G. T., & Evert, R. E. (2016). Organizational ethics research: A systematic review of methods and analytical techniques. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 429-443. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2436-9>
- Miguel, L. F., & Coutinho, A. D. A. (2007). A crise e suas fronteiras: Oito meses de "mensalão" nos editoriais dos jornais. *Opinião Pública*, 13(1), 97-123.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-62762007000100004>

- Muniz, J., Elosua, P., Hambleton, R. K., & International Test Commission. (2013). International Test Commission Guidelines for test translation and adaptation. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <https://dx.doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Nascimento, E. do, Coutinho, A. C. A. M., Andrade, J. E. de, & Mendonça, L. M. M. (2015). Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 384-396. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.649>
- Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). The Ethics of Management and the Management of Ethics. *MSU Business Topics*, 23, 29-37.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. Em K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 643–659). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração* (pp. 37-71). Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida - LabPAM.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. Em J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of social psychological attitudes, Vol. 1. Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805-817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>

- Resende, M. M., Lima, A. J. M., & Porto, J. B. (2014). A percepção de trabalhadores e gestores sobre o comportamento ético nas organizações. VI Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Bonito, Mato Grosso do Sul, Brasil.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, *41*, 658–672. <https://doi.org/10.2307/256963>
- Ruiz-Palomino, P., & Martinez-Cañas, R. (2011). Supervisor role modeling, ethics-related organizational policies, and employee ethical intention: The moderating impact of moral ideology. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 653–668. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0837-6>
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, *32*(3), 253-271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Em S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Vol. 5. Pearson.
- Taylor, P. W. (1975). *Principles of ethics: An introduction*. Dickensen Publishing Company.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered

- polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209-220.
<https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). 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*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10/dj3cp2>
- Vecchione, M., Alessandri, G., & Barbaranelli, C. (2013). Measurement and application of egoistic and moralistic self-enhancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 170-182. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12027>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36-48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Zuber, F., & Kaptein, M. (2014). Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 401-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1920-y>

Artigo 2

Comportamento antiético no trabalho: A influência do conflito interpessoal e do clima ético.

Resumo

Há uma carência de pesquisas que investiguem a influência dos relacionamentos nos comportamentos antiéticos e possibilidades de intervenção. O objetivo geral desse estudo é analisar o papel moderador do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamentos antiéticos. Uma amostra de 215 trabalhadores respondeu às escalas de conflito interpessoal (conflito de tarefa e de relacionamento) e de clima ético (clima de benevolência, de princípios e regras e de independência e instrumentalismo) no primeiro momento e, às escalas de desejabilidade social e de auto e heterorrelato de comportamento antiético, no segundo momento. A regressão hierárquica mostrou que a desejabilidade social, como controle, explicou entre 24 e 31% dos comportamentos antiéticos, e que tanto o conflito de tarefa quanto o conflito de relacionamento correlacionaram-se negativamente com os comportamentos antiéticos, explicando entre 4 a 12% de sua variância explicada. A moderação do clima ético não foi significativa, contudo, verificou-se efeito direto dos três tipos de clima, explicando entre 1 e 6% desses comportamentos. Os dois tipos de conflito correlacionaram-se mais fortemente com o heterorrelato. Os resultados sugerem que em um contexto de conflito interpessoal, a gestão do clima ético não possui relevância na diminuição dos efeitos do conflito sobre os comportamentos antiéticos. Contudo, a desejabilidade social deve ser considerada na medição desses comportamentos, assim como o auto e o heterorrelato das medidas.

Palavras-chave: comportamento antiético, conflito interpessoal, clima ético, desejabilidade social.

Abstract

There is a lack of research that investigates the influence of relationships on unethical behavior and possibilities for intervention. The general objective of this study is to analyze the moderating role of the ethical climate in the relationship between interpersonal conflict and unethical behavior. A sample of 215 workers responded to the scales of interpersonal conflict (task and relationship conflict) and ethical climate (atmosphere of benevolence, principles and rules and independence and instrumentalism) in the first moment and, to the scales of social desirability and unethical behavior self- and other-report, in the second moment. Hierarchical regression showed that social desirability, as a control variable, explained between 24 and 31% of unethical behaviors, and that both task conflict and relationship conflict were negatively correlated with unethical behaviors, explaining between 4 to 12% of its explained variance. The moderation of the ethical climate was not significant, however, there was a direct effect of the three types of climate, explaining between 1 and 6% of these behaviors. The two types of conflict correlated more strongly with other-report. The results suggest that in a context of interpersonal conflict, the management of the ethical climate has no relevance in reducing the effects of the conflict on unethical behaviors. However, social desirability must be considered when measuring these behaviors, as well as self- and other-report of the measures.

Keywords: unethical behavior, interpersonal conflict, ethical climate, social desirability.

Comportamento antiético no trabalho: A influência do conflito interpessoal e do clima ético.

A conduta antiética de funcionários tem levado a vários questionamentos a respeito da reputação das empresas e dos custos gerados à sociedade (Kaptein, 2008). Esses questionamentos aumentaram diante do cenário de denúncias de corrupção ocorridas nos últimos anos (Padula & Albuquerque, 2018). O que faz com que as organizações procurem cada vez mais melhorar a forma como gerenciam esses comportamentos, resultando em um maior incentivo para pesquisas na área (Wiernik & Ones, 2018). Isso expõe a necessidade de identificá-los e compreender em que condições eles ocorrem.

A literatura recente define os comportamentos antiéticos como aqueles que possuem a finalidade de enganar ou explorar outras pessoas e proporcionar vantagens injustas, como informações privilegiadas ou subversão de leis ou regulamentos (Wiernik & Ones, 2018). As pesquisas apontam lacunas a respeito da dificuldade de acessar e medir esses comportamentos e qual o efeito das relações interpessoais neles.

Para identificá-los, estudos têm utilizado o auto e o heterorrelato. O autorrelato desses comportamentos é mais preciso pela avaliação ser do próprio emissor do comportamento, mas sofre influência da desejabilidade social, que consiste na alteração da resposta pelo participante caso perceba ser mais aceitável ou não (Randall & Fernandes, 1991). Com a finalidade de minimizar esse efeito, alguns estudos têm sido realizados por meio do heterorrelato, quando é avaliado o comportamento de outros membros do grupo (Zuber & Kaptein, 2013). Entretanto, não há consenso sobre o quanto essa mudança no referente afeta a emissão das respostas dos participantes (Zuber & Kaptein, 2013). Dessa forma, é necessário desenvolver pesquisas que investiguem o auto e o heterorrelato no estudo dos comportamentos antiéticos.

Dentre as condições em que os comportamentos antiéticos ocorrem, verifica-se a necessidade de ampliar os estudos sobre o papel dos relacionamentos interpessoais na emissão desses comportamentos. Como os comportamentos antiéticos são definidos como aqueles que possuem a finalidade de explorar, enganar ou tirar vantagem de outras pessoas (Wiernik & Ones, 2018), as trocas interpessoais e como elas ocorrem podem ter influências nesses comportamentos (Brass et al., 1998). Dentro da dinâmica dos relacionamentos, é provável que haja discordância e incompatibilidades entre os indivíduos, o que torna o conflito interpessoal um aspecto intrínseco à vida e à dinâmica das equipes de trabalho (Medina et al., 2005). Isso fica mais evidente ao considerar que os indivíduos estão inseridos em uma rede de relacionamentos e interações que influenciam seus valores, crenças e atitudes (Brass et al., 1998). Além disso, o contexto social fornece informações para os indivíduos de como interpretar os eventos que ocorrem e identificar quais comportamentos são apropriados e desejados para aquele ambiente (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998).

Para compreender como os relacionamentos interpessoais influenciam o engajamento em comportamentos antiéticos, torna-se necessário identificar as situações em que esses comportamentos podem ser ou não minimizados (De Cremer & Moore, 2020). Em um contexto de conflito interpessoal, um ambiente com políticas e práticas éticas pode influenciar significativamente os comportamentos dos indivíduos (Newman et al., 2017). Dessa forma, o clima ético mostra-se como uma possibilidade de intervenção por meio do manejo de elementos constitutivos de seus diferentes tipos, pois há climas que podem aumentar ou diminuir comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho (Newman et al., 2017; Peterson, 2002).

Portanto, o presente estudo tem como objetivo analisar o papel moderador do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamentos antiéticos. Como objetivos específicos, buscaremos analisar como a mudança de referente na medida de comportamento

antiético relaciona-se com as variáveis do estudo, identificar o papel preditivo de cada tipo de conflito interpessoal nos comportamentos antiéticos e verificar o papel moderador de cada tipo de clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético do indivíduo. Este artigo traz contribuições teóricas ao ampliar o rol de antecedentes do comportamento antiético com o estudo da influência da percepção dos conflitos interpessoais. As contribuições metodológicas residem no controle da desejabilidade social e na utilização de dois referentes no acesso a esses comportamentos. E as contribuições práticas encontram-se na possibilidade de redução dos comportamentos antiéticos nas organizações também pelo manejo dos conflitos interpessoais.

Comportamento Antiético

O conceito de comportamento antiético mais utilizado pela literatura o define como um comportamento que viola as normas morais aceitas por uma sociedade (Jacobs et al., 2014; Kaptein, 2008; Kish-Gephart et al., 2010; Treviño et al., 2014). Entretanto, essa quebra de normas também está presente na definição de outro construto. Os comportamentos desviantes ou contraproducentes podem ser definidos como aqueles comportamentos que violam as normas organizacionais de forma intencional (Robinson & Bennett, 1995). Dessa forma, utilizar a quebra de normas sociais na definição dos comportamentos antiéticos traz inconsistências e sobreposição com outros construtos. Com o objetivo de melhor delimitar o conceito e diferenciá-lo de outros semelhantes, comportamentos antiéticos são definidos como aqueles que possuem a finalidade de enganar ou explorar outras pessoas ou fornecer uma vantagem injusta visando uma outra finalidade para si próprio, à organização ou a terceiros (Wiernik & Ones, 2018).

Esse conceito permite uma integração com outros construtos já consolidados na literatura como o comportamento contraproducente e o desempenho. A literatura mais recente da área aponta que o comportamento antiético faz parte do domínio mais amplo do

comportamento contraproducente, por se tratar de um comportamento que traz prejuízos às organizações (Wiernik & Ones, 2018). O desempenho ético também é uma das dimensões do desempenho no trabalho, definido como toda ação individual que favorece ou prejudica os objetivos da organização (Russell et al., 2017).

Há também desafios metodológicos no acesso a esses comportamentos. Os comportamentos antiéticos envolvem crenças de “certo” ou “errado” para um determinado contexto, e isso os tornam sensíveis ao viés da desejabilidade social (Randall & Fernandes, 1991). A desejabilidade está relacionada ao processo de alteração da resposta a ser emitida de acordo com o que ele percebe ser mais aceito socialmente ou não, de forma a proteger uma imagem positiva de si mesmo (Bäckström & Björklund, 2013; De Cremer & Moore, 2020). Nesse aspecto, o indivíduo exprime uma motivação e um interesse em buscar aprovação social e para isso pode demonstrar algumas características valorizadas socialmente, mas que não pertencem a ele mesmo (Costa & Hauck Filho, 2017). Ressalta-se que a garantia do anonimato na pesquisa não é suficiente para minimizar esse viés (McLeod et al., 2014).

Outra questão metodológica reside no referente das medidas desse comportamento. A metodologia utilizada pela maioria das escalas é o autorrelato, em que é solicitado aos participantes que avaliem e relatem seus comportamentos conforme a descrição dos itens da medida (Randall & Fernandes, 1991). A vantagem do autorrelato é o acesso mais preciso aos comportamentos privados e de difícil observação. Devido à presença da desejabilidade social, outras pesquisas têm utilizado o heterorrelato, que se baseia em indicar os comportamentos emitidos por outras pessoas inseridas em seu contexto (Zuber & Kaptein, 2013). A vantagem do heterorrelato é a menor influência da desejabilidade social pelo relato ser referente a outras pessoas, além de ter a tendência de resultar em uma maior taxa de respostas (Zuber & Kaptein, 2013). Um estudo comparou o auto e o heterorrelato de comportamentos contraproducentes e encontrou que a correlação entre os comportamentos contraproducentes

interpessoais e o conflito interpessoal foi maior para o heterorrelato (Fox et al., 2007).

Contudo, não há consenso sobre a melhor forma de acessar esses comportamentos, éticos ou desviantes, ou sobre o impacto da mudança do referente na relação com outras variáveis (Fox et al., 2007; Berry et al., 2012; Zuber, & Kaptein, 2013).

Além de identificar os comportamentos antiéticos no contexto de trabalho, é necessário compreender o que faz com que os indivíduos se engajem nesses comportamentos. O modelo mais frequentemente utilizado para delinear a pesquisa sobre tomada de decisão e comportamento ético no nível individual é a análise de James Rest (1986), que destaca a importância da consciência na tomada de decisão ética. Esse modelo é composto por quatro componentes: identificar uma questão como ética ou moral, realizar um julgamento moral, se comprometer em seguir uma ação moral e agir de acordo com as preocupações morais. O componente do julgamento moral relaciona-se com a Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg (1969), que propõe que os indivíduos passam por seis estágios de desenvolvimento baseado no julgamento moral. Nos dois estágios intermediários, o julgamento moral é mais orientado para o exterior, baseando-se em regras ou leis. Pesquisas descobriram que a maioria dos adultos está nos estágios intermediários, portanto, o gerenciamento de tal conduta por meio de normas, liderança, sistemas de recompensa, clima, cultura, se torna relevante (Treviño et al., 2006).

A motivação do comportamento fundamentada em situações específicas do contexto vai ao encontro da Teoria da Utilidade Moral (Hirsh et al., 2018). Essa teoria procura explicar a base motivacional da tomada de decisão ética pela influência externa, caracterizada pelas vantagens de ser ou não ético. Para essa teoria, o comportamento antiético surge quando a vantagem esperada ao se comportar de forma antiética é maior do que a de se comportar de forma ética, principalmente quando o comportamento antiético facilita o alcance de uma determinada meta. Estão incluídos a quantidade de culpa ou punição esperada, quantidade de

orgulho ao satisfazer as normas morais e fatores que possam incentivar o mau comportamento.

Diante das teorias e modelos apresentados, o contexto em que o indivíduo está inserido parece ter papel relevante no engajamento em comportamentos antiéticos. Os líderes e os colegas de trabalho têm sido apontados como atores do contexto social que influenciam o engajamento nesses comportamentos (Treviño et al., 2014). Nesse aspecto, o comportamento antiético é também um fenômeno social e pode sofrer influência da forma como os atores do contexto se relacionam. Assim, o presente estudo se propõe a investigar aspectos do relacionamento interpessoal que possam estar associados a esses comportamentos, com foco no conflito interpessoal.

Conflito Interpessoal

No ambiente organizacional, as interações sociais podem envolver situações de concordância ou de discordância entre os indivíduos no que se refere às tarefas desempenhadas ou diferenças pessoais. Essa discordância entre os membros do grupo é definida como conflito intragrupo ou interpessoal (Jehn, 1995; McCarter et al., 2018). Esses conflitos são inevitáveis nas organizações (Jehn, 1995), e têm sido vistos como núcleo da tensão organizacional que surge quando indivíduos necessitam de interdependência mútua e quando estão dentro de estruturas organizacionais que tentam restringir e controlar seu comportamento (Gelfand et al., 2008).

O modelo mais amplamente utilizado pela literatura classifica o conflito interpessoal em conflito de tarefa, que envolve discordância sobre pontos de vista, ideias e opiniões a respeito das tarefas a serem desempenhadas, e conflito de relacionamento, referente à incompatibilidade pessoal e tensão emocional entre os indivíduos (Jehn, 1995). Há um terceiro tipo de conflito, o conflito de processo, mas que, por possuir similaridade de

definição com o conflito de tarefa, não será abordado no presente estudo (Silva & Puente-Palacios, 2010).

Esses dois conflitos estão relacionados a diferentes consequências no comportamento dos trabalhadores (De Dreu & Weingart, 2003). O conflito de relacionamento tem sido considerado prejudicial às equipes de trabalho e seu caráter disfuncional é mais evidente (Medina et al., 2005; McCarter et al., 2018; Silva & Puente-Palacios, 2010). É um tipo de conflito relacionado com reações afetivas dos indivíduos e com a diminuição de satisfação com o grupo, pois os problemas interpessoais realçam sentimentos de desconforto e reações negativas tais como ansiedade, medo, frustração, tensão e inquietação (Jehn, 1995). Verifica-se também prejuízos com o processamento de informações, pois os indivíduos gastam mais tempo e energia uns com os outros do com a tarefa (De Dreu & Weingart, 2003; Jimmieson et al., 2017). Nesse sentido, outra consequência seria uma baixa produtividade e prejuízos na comunicação entre os membros do grupo (Jehn, 1995). Assim, estudos têm mostrado uma relação negativa entre conflito de relacionamento e desempenho (Loughry & Amason, 2014).

O conflito de tarefa possui características que geram outros tipos de resultados. Estudos encontraram fortes correlações positivas com desempenho da equipe, outros encontraram correlações negativas e até mesmo nenhuma relação significativa (De Dreu & Weingart, 2003; Loughry & Amason, 2014). Essa diversidade de resultados pode estar relacionada às diferentes intensidades desse tipo de conflito. Em tarefas não-rotineiras, foi verificado que um baixo e um alto nível de conflito de tarefa estão relacionados a um baixo desempenho, já um nível moderado de conflito de tarefa melhora o desempenho, descrevendo uma relação em formato de U invertido (Jehn, 1995). Esse efeito curvilíneo evidencia a necessidade de ampliar os estudos a respeito desse tipo de conflito, a fim de verificar se há variação nos resultados encontrados.

Contudo, a perspectiva que considera o conflito de tarefa como disfuncional baseia-se na interpretação que os indivíduos fazem dessa discordância. Alguns membros do grupo podem interpretar esse desacordo a respeito da tarefa como um julgamento negativo direcionado à pessoa que emitiu a opinião, e não algo relacionado à tarefa em si (De Clercq & Belausteguigoitia, 2016; De Wit et al., 2012). Diante disso, verifica-se uma linha tênue na diferenciação entre o conflito de relacionamento e o de tarefa (Silva & Puente-Palacios, 2010). O contexto cultural pode ser um dos fatores que influenciam a forma como esses conflitos se relacionam. A cultura molda as crenças e expectativas e modifica as reações e comportamentos em relação ao conflito experienciado (De Wit et al., 2012).

O efeito negativo dos conflitos interpessoais foi corroborado por pesquisas que investigaram sua relação com comportamentos contraproducentes. Estudos demonstraram que esse tipo de conflito possui relação positiva com comportamentos de *bullying*, descritos como comportamentos contraproducentes (Ayoko et al., 2003; Baillien et al., 2016), e mais fortemente com comportamentos de abuso direcionado aos colegas (Spector et al., 2006).

Ademais, as relações interpessoais podem envolver uma variedade de emoções, julgamentos negativos e intenções comportamentais em relação à outra pessoa, que estão associados positivamente com comportamento antiético (Brass et al., 1998). Isso foi corroborado em uma pesquisa que encontrou uma relação negativa entre conflitos interpessoais e decisões éticas relacionadas a práticas profissionais e de negócios (Mumford et al., 2007). Outra pesquisa verificou que um alto nível de conflito interpessoal prejudica a criação de sentido ético quando há situações organizacionais adicionais a esse contexto (Ness & Connelly, 2017). Em conjunto, os estudos e modelos apresentados indicam que ambos os tipos de conflito interpessoal têm potencial de aumentar a ocorrência de comportamentos antiéticos no trabalho. Diante disso, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: O conflito de tarefa terá uma relação positiva com comportamento antiético.

Hipótese 1b: O conflito de relacionamento terá uma relação positiva com comportamento antiético.

Clima Ético

O ambiente em que o indivíduo está inserido oferece informações sobre a conduta mais apropriada para aquele contexto e de acordo com essas informações, os indivíduos moldam suas atitudes e comportamentos. Essa premissa da teoria do processamento de informações sociais (Salancik & Pfeffer, 1978) auxilia a compreensão de como os variados contextos podem influenciar o comportamento dos indivíduos. Assim, o ambiente organizacional é uma fonte importante de informações para os trabalhadores (Decoster et al., 2019), de forma a inibir ou promover determinados comportamentos.

Códigos de conduta, políticas e práticas gerenciais são fontes de informações sobre os comportamentos e as tomadas de decisões a serem efetuadas no ambiente de trabalho (Schminke et al., 2007; Newman et al., 2017). A percepção compartilhada dos trabalhadores a respeito do conteúdo ético dessas informações é definida como clima ético (Victor & Cullen 1987; Martin & Cullen, 2006). Portanto, é por meio do clima ético que os funcionários compreendem como é o funcionamento da sua unidade de trabalho no que diz respeito às questões éticas desse ambiente (Decoster et al., 2019).

O principal modelo teórico utilizado na literatura classifica o clima ético em clima de benevolência, de egoísmo e de princípios em três lócus de análise (individual, local e global), o que resultou em uma matriz entre essas dimensões com nove tipos de clima ético (Victor & Cullen, 1987). Esse modelo serviu de base para pesquisas posteriores, que encontraram, em sua maioria, a presença de apenas cinco tipos: clima instrumental, em que é encorajada a tomada de decisão ética sob uma perspectiva egoísta; de cuidado, em que existe uma

preocupação ética com os outros dentro da organização; de independência, no qual os indivíduos acreditam que devem agir com base em suas próprias convicções morais; de leis e códigos, baseado na percepção de que a organização estimula a tomada de decisão com base em códigos externos e de conduta; e de regras, em que as decisões são percebidas como guiadas por regras ou padrões locais (Martin & Cullen, 2006). Entretanto, ressalta-se que não há consenso sobre essa tipologia. No contexto brasileiro, tais dimensões se agruparam formando três fatores: clima de benevolência, focado no interesse pelo bem-estar dos trabalhadores; clima de princípios e regras, pautado na adesão às normas e políticas organizacionais; e clima de independência e instrumental, com foco na decisão individual para estabelecer o que é certo ou errado (Ribeiro et al., 2016).

O clima ético influencia os comportamentos relacionados ao desempenho dos trabalhadores e de suas equipes, assim como comportamentos desviantes e antiéticos. Foram encontradas relações positivas entre o desempenho no trabalho e o clima de regras e códigos e o clima benevolente (Saini & Martin, 2009; Numminen et al., 2015), e relações negativas com climas egoístas (Saini & Martin, 2009).

Em relação aos comportamentos desviantes no trabalho, verificou-se que o clima ético moderou a relação entre afetos negativos e comportamentos desviantes, de forma que quanto mais forte o clima de regras mais fraca é a relação descrita e que quanto mais forte o clima instrumental e de cuidado mais forte é a relação (Chen et al., 2013). O papel dos diferentes tipos de clima ético também foi investigado em relação aos diferentes tipos de comportamentos contraproducentes. Verificou-se que um clima de cuidado reduz a probabilidade de encontrar comportamentos de favoritismo, fofoca e acusação de colegas de trabalho; um clima de incentivo à adesão a leis e regras minimiza o engajamento em comportamentos referentes ao mau uso dos recursos organizacionais; e comportamentos de

desvio de produção são menos estimulados em um clima de cuidado e de independência e mais estimulados com um clima instrumental (Peterson, 2002).

Como um fator geral, o clima ético possui efeito direto negativo nos comportamentos antiéticos (Birtch & Chiang, 2014; Kuenzi et al., 2019). Entretanto, estudos mostram diferentes resultados a depender do tipo de clima ético. Foi encontrada correlação significativa negativa entre os climas de princípios, regras e instrumental com o comportamento antiético da equipe, em que a correlação mais alta foi com o clima instrumental (Kuenzi et al., 2019). A tomada de decisão ética e a consciência moral foram relacionadas positivamente com climas benevolentes e de princípios e negativamente com climas egoístas (Shafer, 2008; VanSandt et al., 2006). Verificou-se, também, uma relação negativa do clima de independência com comportamentos de furto, de climas atenciosos e de serviço com comportamentos de furto e de mentira, e do clima de lei e de código com comportamentos de desobediência, roubo e mentira; e uma relação positiva significativa entre clima instrumental e comportamentos de desobediência e de ser cúmplice (Wimbush et al., 1997).

Diante dos estudos apresentados, verifica-se que o clima de benevolência e de princípios e regras têm potencial de minimizar a emissão de comportamentos antiéticos e o clima de independência e instrumentalismo de aumentar a emissão de tais comportamentos. Dessa forma, as seguintes hipóteses foram formuladas:

Hipótese 2a: O clima de benevolência enfraquecerá a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético.

Hipótese 2b: O clima de princípios e regras enfraquecerá a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético.

Hipótese 2c: O clima de independência e individualismo fortalecerá a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético.

Método

Participantes

A pesquisa foi realizada em dois momentos com uma separação temporal de aproximadamente 15 dias, entre maio e novembro de 2020, para minimizar o efeito do viés do método (Podsakoff et al., 2012). Foram coletadas 548 respostas no primeiro momento e 283 respostas no segundo momento. As respostas obtidas foram pareadas e foram incluídos na amostra apenas os participantes que responderam a pesquisa em ambos os momentos, totalizando uma amostra final de 215 participantes. A maioria dos participantes é do sexo feminino (67%), casada (47%), com especialização completa (39,1%), da região centro-oeste do Brasil (84,2%), tem vínculo de trabalho de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (81,4%) e trabalha a mais de um ano na organização (93%). A média de idade dos participantes foi de 40 anos (DP=10).

Instrumentos

Conflito Interpessoal

Foi utilizada a Escala de Conflitos Intragrupos – ECIG (Silva & Puentes-Palacios, 2010). A medida possui 11 itens que descrevem divergências ou tensões entre integrantes de um grupo. Os itens são respondidos em escala *Likert*, variando de 1 (*nenhum*) a 5 (*muitíssimo*). Os enunciados das perguntas têm a equipe a que os participantes pertencem como referente. A medida possui variância explicada de 72% e uma estrutura interna organizada em dois fatores, o conflito de tarefa (4 itens; $\alpha = 0,856$; $\Omega = 0,802$; r item-total = 0,700; p. ex. Quanta diferença de opinião sobre o planejamento das tarefas existe no grupo?) e o conflito de relacionamento (6 itens; $\alpha = 0,921$; $\Omega = 0,886$; r item-total = 0,775; p. ex. Quanta raiva existe entre os membros do grupo?). Um item do fator de conflito de tarefa pertencente à escala original foi excluído da análise por ter sido incluído no fator de conflito de relacionamento na análise fatorial da escala.

Clima Ético

O construto foi medido pela Escala de Clima Ético nas Organizações (Ribeiro et al., 2016), composta por 19 itens que descrevem o padrão de comportamento da organização a respeito do interesse pelo bem-estar dos trabalhadores, da adesão dos trabalhadores às normas organizacionais e se enfatiza a individualidade como característica das políticas organizacionais. Os itens são respondidos em escala do tipo *Likert* de verdadeiro/falso de 6 pontos, com extremos que vão de 1 (*completamente falsa*) a 6 (*completamente verdadeira*), tendo a equipe a que os participantes pertencem como referente. A medida possui variância explicada de 65,8% e uma estrutura interna organizada em três fatores: benevolência (6 itens, $\alpha = 0,910$; $\Omega = 0,903$; r item-total = 0,751; p. ex. A nossa maior preocupação é o bem de todos os que trabalham nesta empresa.), princípios e regras (6 itens, $\alpha = 0,886$; $\Omega = 0,847$; r item-total = 0,701; p. ex. É muito importante seguir estritamente as regras e procedimentos da organização.) e independência e instrumentalismo (4 itens, $\alpha = 0,715$; $\Omega = 0,726$; r item-total = 0,503; p. ex. O que importa nesta organização é o que cada pessoa considera certo ou errado.). Na análise fatorial da escala, foram excluídos três itens da escala original por terem carregado em fator diverso ao proposto pelos autores.

Comportamento Antiético

Foi utilizada a Escala de Comportamento Antiético no Trabalho - ECAT construída no Artigo 1 desta Dissertação, que possui 7 itens que descrevem comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. Essa escala foi construída utilizando um método de neutralização valorativa de itens visando diminuir sua desejabilidade social. Os participantes foram instruídos a avaliar o quanto agem da forma descrita nos itens, autorrelato (ECAT-A), e o quanto os outros membros da equipe emitem tais comportamentos, heterorrelato (ECAT-H), considerando os últimos 6 meses, a partir de uma escala *Likert*, variando de 1 (*nunca*) a 5 (*sempre*). A ECAT-A possui estrutura unifatorial e variância explicada de 70,8% ($\alpha =$

0,837, $\Omega = 0,838$; r item-total = 0,588). A ECAT-H também possui estrutura unifatorial e variância explicada de 78,7% ($\alpha = 0,905$, $\Omega = 0,878$; r item-total = 0,717). Um exemplo para ambos os referentes é “Sair antes do horário estipulado de saída.”.

Desejabilidade Social

A variável desejabilidade social foi incluída na análise dos dados como variável controle do modelo proposto e foi medida pela tradução da *Egoistic and Moralistic Self-enhancement Scale* (Vecchione et al., 2013). A escala possui 14 itens e dois fatores, entretanto foi utilizado apenas o fator de moralidade que se refere à tendência de negar impulsos socialmente desviantes. A análise fatorial confirmou sua estrutura unifatorial. Os itens são respondidos em escala *Likert*, variando de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*). A instrução foi a seguinte: “Os próximos itens descrevem características comuns da personalidade das pessoas. Use a escala abaixo para indicar o quanto cada afirmação se aplica a você.”. A medida possui variância explicada de 72,4% (7 itens; $\alpha = 0,872$; $\Omega = 0,849$; r item-total = 0,649; ex. Eu nunca desobedei a ordens, mesmo quando criança.). A tradução seguiu as diretrizes de tradução e adaptação de testes (Muñiz et al., 2013). O primeiro passo consistiu em traduzir a escala do inglês para o português e realizar uma tradução reversa com o método *back-translation*. Em seguida, a equivalência semântica e a adaptação da redação dos itens foram avaliadas por juízes. A escala resultante desse processo foi aplicada seguindo a instrução da escala original.

Procedimento de coleta de dados

Na primeira etapa da coleta, foram aplicadas as escalas de conflito intragrupo e de clima ético, e na segunda etapa, foram aplicadas as escalas de comportamento antiético e de desejabilidade social. Na escala de comportamento antiético, foi solicitado ao participante que indicasse a frequência com que emite os comportamentos descritos e a frequência com que percebe serem emitidos pelos outros membros da equipe, cada resposta em uma coluna

separada. A ordem das escalas em cada etapa foi alternada. A coleta foi realizada via formulário eletrônico do Google Forms em um link enviado para trabalhadores de diversas organizações e não permitia valores ausentes. Ao participante, foi informado que a participação era voluntária e que seria assegurado o sigilo das informações fornecidas, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram solicitados os quatro últimos dígitos do CPF e as iniciais do nome para relacionar as respostas do primeiro e do segundo momento da coleta.

Análise de dados

Os dados coletados foram submetidos a uma análise dos pressupostos estatísticos sobre a normalidade da distribuição da amostra e a presença de *outliers*. Foi realizada análise descritiva das variáveis e análise fatorial exploratória das escalas utilizadas, por serem escalas ainda pouco utilizadas. Nessa análise fatorial, foram considerados o índice KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett, a variância explicada, o método de fatoração pelos eixos principais (PAF), o critério de *eigenvalue* para a retenção de fatores e a rotação Promax Kappa 4. A confiabilidade da estrutura fatorial foi calculada pelo Alfa de Cronbach, pelo Ômega, e pelo valor médio da correlação item-total. Todos esses indicadores foram descritos no tópico Instrumentos.

Após essa análise preliminar, foram calculados a correlação de Pearson e os intervalos de confiança. Foram analisados os pressupostos para a regressão múltipla hierárquica, visando a testagem das hipóteses. As variáveis controle, independente e moderadora foram centralizadas. A regressão seguiu quatro modelos de inserção de variáveis pelo método “inserir”: (1) variável controle, (2) variável independente, (3) variável moderadora e (4) interação entre variável independente e moderadora. Cada tipo de clima ético foi inserido como uma variável moderadora separadamente. Essas etapas foram seguidas para cada tipo

de conflito. Para as análises, foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 25.

Resultados

A normalidade da distribuição da amostra foi verificada pela análise do intervalo de confiança de 95%. Esse intervalo de confiança indica que há a probabilidade de 95% de que a média da população esteja entre o valor mínimo e máximo indicado pelo intervalo de confiança, o que indica uma distribuição normal (Dancey & Reidy, 2018). Essa análise foi feita com todos os itens das escalas aplicadas. Todas as médias dos itens encontram-se dentro do intervalo de confiança.

A existência de dados extremos foi verificada pela análise da distância Mahalanobis ($\chi^2 = 86.661$, $p = 0,001$) e identificou 12 casos (5,6%). Casos que possuem um valor extremo em uma (dado extremo univariado) ou mais variáveis (dado extremo multivariado) podem distorcer as análises estatísticas do estudo. Assim, deve-se avaliar se esses dados extremos fazem parte da amostra, com pontuações semelhantes aos dos outros participantes, para então tomar a decisão sobre sua retirada, transformação ou permanência no banco de dados (Tabachnick et al., 2007). Na presente amostra, optou-se pela não retirada dos dados extremos, pois foi verificada similaridade com as respostas de outros respondentes.

Os resultados das análises sobre a média, o desvio padrão e correlações entre as variáveis são descritas na Tabela 1. A desejabilidade social apresentou uma intensidade moderada de frequência de resposta. Já o conflito de relacionamento e o de tarefa obtiveram uma baixa intensidade, em que foi relatada uma frequência maior para o conflito de tarefa. O mesmo ocorreu para os comportamentos antiéticos, em que o heterorrelato obteve uma frequência maior do que o autorrelato. Dentre os tipos de clima, o clima de princípios e regras obteve a maior média. Isso indica que foram relatadas uma baixa frequência de conflito

interpessoal e de comportamentos antiéticos e uma frequência moderada a alta de clima ético e de desejabilidade social.

As correlações entre as variáveis foram todas significativas (Tabela 1). Os resultados dessa análise mostram que a desejabilidade social correlacionou negativamente com ambos os referentes de comportamento antiético, embora tenha obtido uma maior correlação com ECAT-A. Dessa forma, quanto maior a desejabilidade social, menor é a emissão e a percepção dos comportamentos antiéticos. O conflito de tarefa e o de relacionamento obtiveram uma forte correlação positiva, em que ambos correlacionaram mais fortemente com ECAT-H, de forma que quanto maiores são os conflitos interpessoais maior é a emissão e a percepção dos comportamentos antiéticos.

Em relação ao clima ético, o relato de comportamentos antiéticos também correlacionou positivamente com o clima de independência e individualismo, mas com uma baixa intensidade e mais fortemente com ECAT-H, indicando que quanto maior o clima ético de independência e individualismo, maior é a percepção de comportamentos antiéticos na equipe. Entretanto, os climas de benevolência e de princípios e regras correlacionaram negativa e moderadamente com comportamento antiético, com uma intensidade maior para ECAT-H. Portanto, quanto maior os climas de benevolência e de princípios e regras, menor é a percepção desses comportamentos antiéticos. A respeito dos referentes da escala de comportamento antiético, verificou-se que obtiveram uma alta correlação entre si.

Tabela 1

Estatísticas descritivas e correlações.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Desejabilidade	3,01	0,92							
2. Conflito.R	1,87	0,83	-0,29						
3. Conflito.T	2,19	0,80	-0,27	0,75					
4. Clima.B	4,49	1,08	0,36	-0,47	-0,47				
5. Clima.P	5,13	0,85	0,37	-0,49	-0,46	0,61			
6. Clima.I	2,76	1,08	-0,18	0,23	0,19	-0,12	-0,31		

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
7. ECAT-A	1,66	0,53	-0,55	0,35	0,36	-0,48	-0,39	0,22	
8. ECAT-H	2,04	0,79	-0,49	0,47	0,44	-0,50	-0,40	0,25	0,77

Notas. Conflito.R = Conflito de Relacionamento; Conflito.T = Conflito de Tarefa; Clima.B = Clima de Benevolência; Clima.P = Clima de Princípios e Regras; Clima.I = Clima de Independência e Instrumentalismo; ECAT-A = Comportamento Antiético no Trabalho - Autorrelato; ECAT-H = Comportamento Antiético no Trabalho - Heterorrelato. Correlações iguais ou acima de 0,13 foram significativas a $p < 0,001$; e abaixo de 0,13 foram significativas a $p < 0,05$.

O poder preditivo da desejabilidade social foi analisado por meio de uma regressão hierárquica, indicado no modelo 1 (Tabelas 2 e 3). A inclusão da desejabilidade social no modelo 1 da regressão resultou em um modelo estatisticamente significativo para ECAT-A [$F(1,213) = 96,822$; $p < 0,001$] e para ECAT-H [$F(1,213) = 67,677$; $p < 0,001$]. A desejabilidade social previu 31% de ECAT-A ($t = -9,840$; $p < 0,001$) e 24% de ECAT-H ($t = 8,227$; $p < 0,001$).

O próximo passo foi realizar a regressão múltipla hierárquica para verificar se o conflito de tarefa é capaz de prever os comportamentos antiéticos (Tabela 2). A inserção do conflito de tarefa no modelo 2 resultou em um modelo significativo tanto para ECAT-A [$F(2,212) = 59,099$; $p < 0,001$] quanto para ECAT-H [$F(2,212) = 55,911$; $p < 0,001$]. Esse conflito aumentou a explicação de ECAT-A em 4,5% ($t = -3,874$; $p < 0,001$) e o de ECAT-H em 10,4% ($t = -5,809$; $p < 0,001$).

Em seguida, foi analisado o papel moderador de cada tipo de clima ético na relação entre o conflito de tarefa e os comportamentos antiéticos (Tabela 2). Foi verificado, no modelo 4, que a interação entre conflito de tarefa e clima ético não previu comportamentos antiéticos, de forma que a inclusão dessa interação resultou em um modelo não significativo. Entretanto, o poder preditivo do clima ético foi verificado no modelo 3 da regressão, que continha a desejabilidade social, o conflito de tarefa e o clima ético. A inclusão do clima

benevolente nesse modelo foi significativo para ECAT-A [$F(3,211) = 49,187; p < 0,001$] e para ECAT-H [$F(3,211) = 49,646; p < 0,001$], em que aumentou a explicação em 5,4% para ECAT-A ($t = 4,383; p < 0,001$) e em 5,7% para ECAT-H ($t = 4,504; p < 0,001$). A inclusão do clima de princípios e regras resultou em um modelo significativo tanto para ECAT-A [$F(3,211) = 42,227; p < 0,001$] quanto para ECAT-H [$F(3,211) = 39,740; p < 0,001$], em que aumentou a explicação em 1,7% para ECAT-A ($t = 2,409; p < 0,05$) e em 1,6% para ECAT-H ($t = 2,278; p < 0,05$). E a inclusão do clima de independência e instrumentalismo resultou em um modelo significativo apenas para ECAT-H [$F(3,211) = 39,568; p < 0,001$] e aumentou em 1,5% sua explicação ($t = -2,202; p < 0,05$).

A segunda etapa da regressão múltipla hierárquica teve a finalidade de verificar se o conflito de relacionamento e o clima ético são capazes de prever os comportamentos antiéticos (Tabela 3). O modelo 1 dessa regressão consistiu na inclusão da desejabilidade social, que foi descrito anteriormente. O modelo 2 referiu-se à inserção do conflito de relacionamento, que resultou em um modelo significativo tanto para ECAT-A [$F(2,212) = 57,923; p < 0,001$] quanto para ECAT-H [$F(2,212) = 59,659; p < 0,001$]. Esse conflito aumentou a explicação de ECAT-A em 4,1% ($t = -3,659; p < 0,001$) e o de ECAT-H em 11,9% ($t = -6,279; p < 0,001$).

Em seguida, foi analisado o papel moderador de cada tipo de clima ético na relação entre o conflito de relacionamento e os comportamentos antiéticos (Tabela 3). No modelo 4, foi verificado que a interação entre conflito de relacionamento e clima ético também não previu comportamentos antiéticos. Contudo, a predição do clima ético foi significativa. A inclusão do clima benevolente no modelo 3 resultou em um modelo significativo para ECAT-A [$F(3,211) = 48,801; p < 0,001$] e para ECAT-H [$F(3,211) = 49,604; p < 0,001$], em que aumentou a explicação em 5,6% para ECAT-A ($t = 4,485; p < 0,001$) e em 5,3% para ECAT-H ($t = 4,385; p < 0,001$). A inclusão do clima de princípios e regras resultou em um modelo

significativo tanto para ECAT-A [$F(3,211) = 41,402; p < 0,001$] quanto para ECAT-H [$F(3,211) = 41,526; p < 0,001$], em que aumentou a explicação em 1,7% para ECAT-A ($t = 2,400; p < 0,05$) e em 1,1% para ECAT-H ($t = 1,930; p < 0,05$). E a inclusão do clima de independência e instrumentalismo foi significativo apenas para ECAT-H [$F(3,211) = 41,574; p < 0,001$] e aumentou em 1,1% sua explicação ($t = -1,954; p < 0,05$).

As análises mostram que tanto o conflito de tarefa quanto o de relacionamento possuem relação positiva com comportamento antiético, o que corrobora as Hipóteses 1a e 1b. Nessa relação, tanto o conflito de tarefa quanto o de relacionamento obtiveram um poder explicativo maior para ECAT-H, em que a predição do conflito de relacionamento foi superior ao do conflito de tarefa. A moderação do clima ético nessa relação não foi significativa, o que rejeita as Hipóteses 2a, 2b e 2c. Contudo, o efeito direto dessa variável foi significativo e alcançou diferentes valores para cada um dos tipos de clima ético. Para ECAT-H, o poder explicativo dos três tipos de clima foi maior na presença do conflito de tarefa, em que o poder explicativo do clima de benevolência foi maior dentre os três tipos de clima. Para ECAT-A, o clima de benevolência obteve maior poder explicativo na presença do conflito de relacionamento, o clima de princípios e regras obteve valores explicativos semelhantes para os dois tipos de conflito e a inclusão do clima de independência e individualismo não foi significativa.

Tabela 2*Regressão Hierárquica - Conflito de Tarefa.*

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4					
							β		DP		95% IC	
	A	H	A	H	A	H	A	H	A	H	A	H
Desejabilidade	-0,56**	-0,49**	-0,50**	-0,39**	-0,42**	-0,32**	-0,43**	-0,33**	0,03	0,05	-0,32;-0,18	-0,39;-0,19
Conflito			0,22**	0,33**	0,11*	0,22**	0,10	0,20*	0,04	0,06	-0,15;0,01	-0,32;-0,07
Clima.B					-0,27**	-0,28**	-0,27**	-0,27**	0,03	0,04	0,07;0,19	0,11;0,30
ConflitoXClima.B							-0,04	-0,07	0,03	0,04	-0,08;0,04	-0,15;0,03
R ²	0,31**	0,24**	0,36**	0,34**	0,41**	0,40**	0,41	0,40				
ΔR^2			0,05**	0,10**	0,05**	0,06**	0,00	0,00				
Desejabilidade					-0,45**	-0,36**	-0,45**	-0,35**	0,03	0,05	-0,33;-0,19	-0,40;-0,20
Conflito					0,16*	0,28**	0,16*	0,28**	0,04	0,06	-0,19;-0,02	-0,47;-0,16
Clima.P					-0,15*	-0,14*	-0,15*	-0,16*	0,04	0,06	0,01;0,18	0,02;0,28
ConflitoXClima.P							0,00	0,05	0,03	0,05	-0,07;0,07	-0,06;0,15
ΔR^2					0,01**	0,01*	0,00	0,00				
Desejabilidade					-0,48**	-0,38**	-0,48**	-0,37**	0,03	0,05	-0,35;-0,21	-0,42;-0,22
Conflito					0,20**	0,31**	0,21**	0,32**	0,04	0,05	-0,21;-0,06	-0,43;-0,20
Clima.I					0,09	0,12*	0,09	0,12*	0,02	0,04	-0,10;0,00	-0,17;-0,01
ConflitoXClima.I							-0,03	-0,04	0,03	0,05	-0,08;0,04	-0,14;0,05
ΔR^2					0,00	0,02*	0,00	0,00				

Notas. A = Comportamento Antiético no Trabalho – autorrelato; H = Comportamento Antiético no Trabalho - heterorrelato; β = coeficiente padronizado; IC = Intervalo de Confiança; Clima.B = Clima de Benevolência; Clima.P = Clima de Princípios e Regras; Clima.I = Clima de Independência e Instrumentalismo.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Tabela 3*Regressão Hierárquica - Conflito de Relacionamento.*

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4					
							β		DP		95% IC	
	A	H	A	H	A	H	A	H	A	H	A	H
Desejabilidade	-0,56**	-0,49**	-0,50**	-0,38**	-0,43**	-0,31**	-0,43**	-0,32**	0,03	0,05	-0,32;-0,18	-0,37;-0,17
Conflito			0,21**	0,36**	0,10	0,25**	0,08	0,24**	0,04	0,06	-0,14;0,03	-0,36;-0,10
Clima.B					-0,28**	-0,27**	-0,27**	-0,27**	0,03	0,04	0,07;0,20	0,11;0,29
ConflitoXClima.B							-0,02	-0,01	0,03	0,04	-0,07;0,05	-0,10;0,07
R ²	0,31**	0,24**	0,35**	0,36**	0,37*	0,41**	0,37	0,41				
ΔR ²			0,04**	0,12**	0,02*	0,05**	0,00	0,00				
Desejabilidade					-0,46**	-0,35**	-0,46**	-0,35**	0,03	0,05	-0,34;-0,20	-0,41;-0,20
Conflito					0,14*	0,30**	0,13*	0,30**	0,04	0,06	-0,17;-0,00	-0,41;-0,16
Clima.P					-0,16*	-0,12*	-0,14*	-0,12	0,04	0,06	0,00;0,17	-0,01;0,24
ConflitoXClima.P							-0,03	-0,01	0,03	0,05	-0,09;0,06	-0,12;0,10
ΔR ²					0,02**	0,01*	0,00	0,00				
Desejabilidade					-0,48**	-0,37**	-0,48**	-0,37**	0,03	0,05	-0,35;-0,21	-0,41;-0,22
Conflito					0,19**	0,34**	0,20**	0,35**	0,04	0,06	-0,21;-0,05	-0,45;-0,22
Clima.I					0,08	0,11*	0,08	0,10*	0,02	0,04	-0,10;0,01	-0,16;0,005
ConflitoXClima.I							-0,02	-0,04	0,03	0,05	-0,08;0,05	-0,13;0,06
ΔR ²					0,007	0,01*	0,00	0,00				

Notas. A = Comportamento Antiético no Trabalho – autorrelato; H = Comportamento Antiético no Trabalho - heterorrelato; β = coeficiente padronizado; IC = Intervalo de Confiança; Clima.B = Clima de Benevolência; Clima.P = Clima de Princípios e Regras; Clima.I = Clima de Independência e Instrumentalismo.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Discussão

O objetivo geral do presente estudo foi analisar o papel do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético. Os resultados demonstraram que um contexto de desacordo entre os indivíduos pode estimular o engajamento em comportamentos antiéticos, o que corrobora as Hipóteses 1a e 1b. E que em um contexto de conflito, a percepção sobre práticas e condutas éticas gerenciais não interfere na emissão de comportamentos antiéticos, apesar do clima ético ter uma relação direta com esses comportamentos. A ausência dessa moderação não confirma as Hipóteses 2a, 2b e 2c, apesar de estudos mostrarem que o clima ético pode atuar de forma a acentuar ou atenuar comportamentos de funcionários diante de outras variáveis situacionais ou de contexto (Newman et al., 2017).

Um outro objetivo do estudo foi comparar o auto e o heterorrelato do comportamento antiético em relação às variáveis investigadas. Inicialmente, os dois referentes obtiveram uma forte correlação entre si, o que indica que ambos medem o mesmo fenômeno. O heterorrelato obteve uma taxa de resposta mais alta que o autorrelato na pontuação média dos comportamentos antiéticos, o que corrobora com estudo anterior (Zuber & Kaptein, 2013). Ademais, a deseabilidade social correlacionou-se mais fortemente com o autorrelato. Tal resultado corrobora com pesquisas anteriores, pois quando o indivíduo descreve os comportamentos de outra pessoa, a necessidade de que tal descrição se enquadre no que é desejável para aquele contexto é menor do que a descrição dos próprios comportamentos, e isso motiva uma maior participação no relato de comportamentos antiéticos de outras pessoas (Zuber & Kaptein, 2013). Para clima ético, a mudança no referente não resultou em grande diferença na correlação entre os dois tipos de relato. Entretanto, para conflito interpessoal, a diferença entre o auto e o heterorrelato foi maior em relação ao conflito de relacionamento, sendo mais forte com o heterorrelato. Esse resultado é corroborado por outro estudo (Fox et

al., 2007), e indica que, apesar das médias dos dois referentes terem sido aproximadas, não se pode esperar as mesmas relações no mesmo grau de intensidade com os diversos construtos.

As Hipóteses 1a e 2b a respeito da relação entre os conflitos interpessoais e os comportamentos antiéticos foram corroboradas. Tanto o conflito envolvendo discordâncias a respeito das tarefas a serem desempenhadas quanto a incompatibilidade pessoal entre os membros da equipe tendem a aumentar a emissão e a percepção dos comportamentos antiéticos. Esse resultado se assemelha com outros que investigaram decisões éticas e sentido ético (Mumford et al., 2007; Ness & Connelly, 2017). Nesse aspecto, o engajamento em comportamentos antiéticos possui motivação que inclui situações rotineiras ou específicas do contexto, e os conflitos interpessoais possuem papel relevante nesse engajamento. Esses resultados mostram que a forma como os indivíduos percebem os arranjos interpessoais pode desencadear respostas antiéticas. Diante de um contexto de conflito interpessoal, o indivíduo pode avaliar como mais vantajoso se engajar em comportamentos antiéticos, especialmente na ausência de culpa ou punição (Hirsh et al., 2018).

Apesar da moderação do clima ético não ter sido significativa, analisou-se a correlação entre os tipos de clima e os comportamentos antiéticos, e o poder preditivo dessa variável no modelo contendo a desejabilidade social e o conflito interpessoal. Verificou-se que tanto o clima de benevolência quanto o de princípios e regras correlacionaram-se negativamente com comportamento antiético, com valores muito próximos entre si e maiores para o heterorrelato, o que é consistente com pesquisas anteriores, em que ambos os climas se relacionaram positivamente com a tomada de decisão ética e a consciência moral (Peterson, 2002; Shafer, 2008; VanSandt et al., 2006). Já o clima de independência e instrumentalismo obteve correlação positiva com comportamentos antiéticos, sendo maior para o heterorrelato. Esses resultados foram corroborados por estudos anteriores (Peterson, 2002; Shafer, 2008; VanSandt et al., 2006). Em relação ao poder preditivo, o clima de benevolência obteve uma

maior variância explicada e poder preditivo do que os outros tipos de clima. Outro estudo identificou que esse tipo de clima reduziu a probabilidade de comportamentos antiéticos direcionados a outras pessoas, como fofoca, favoritismo e acusação de colegas (Peterson, 2002), o que é consistente com a avaliação de comportamentos antiéticos pelo heterorrelato, que recebe maior influência interpessoal.

A desejabilidade social foi utilizada como variável controle do estudo pela sua forte influência nos comportamentos (anti)éticos. Os resultados demonstraram que a desejabilidade social possui um forte poder preditivo, o que justifica sua inclusão nos estudos sobre esses comportamentos. Isso se deve à motivação dos indivíduos em alcançar a aprovação social, o que interfere na maneira como interagem uns com os outros (Costa & Hauck Filho, 2019). A não inclusão da desejabilidade social nas pesquisas sobre ética comportamental pode mascarar o relacionamento entre duas ou mais variáveis ou inflar um poder explicativo fornecendo uma falsa correlação entre elas.

Conclusão

O presente artigo visou analisar a relação entre conflitos interpessoais e comportamentos antiéticos e o papel do clima ético nessa relação. Foi encontrada relação positiva entre os conflitos interpessoais e os comportamentos antiéticos. O que demonstra que as divergências entre os indivíduos podem aumentar o engajamento em comportamentos antiéticos. Diante de um contexto de conflito interpessoal, o clima ético não interfere na emissão de comportamentos antiéticos. Entretanto, foi verificado um efeito direto do clima ético nos comportamentos a depender do tipo de clima. Os climas benevolente e de princípios e regras tendem a minimizar a emissão desses comportamentos e o clima de independência e instrumentalismo tende a aumentar. Ademais, o acesso ao comportamento antiético foi realizado por meio do auto e do heterorrelato. O poder explicativo do conflito interpessoal foi significativamente maior ao utilizar o heterorrelato, embora a diferença entre esses referentes

tenha sido menor ao analisar o poder preditivo do clima ético. Isso demonstra que a percepção dos comportamentos antiéticos dos colegas de trabalho é influenciada pela percepção dos desacordos entre eles. Portanto, a escolha do referente das medidas de comportamento antiético deve considerar as variáveis investigadas.

Diante dos resultados apresentados, o presente estudo traz contribuições práticas, teóricas e metodológicas. A contribuição metodológica reside na utilização de uma escala de comportamento antiético que procurou minimizar a desejabilidade social do conteúdo dos itens, na comparação entre o auto e o heterorrelato dessa escala e na inclusão da desejabilidade social como variável controle. Outra contribuição encontra-se na ampliação do rol de antecedentes do comportamento antiético por incluir o conflito interpessoal dentre as variáveis contextuais que influenciam esses comportamentos. E entender como os relacionamentos influenciam os comportamentos dos indivíduos auxilia na construção de práticas de gestão que promovam um gerenciamento do conflito e um ambiente focado na colaboração entre os membros das equipes.

Ressalta-se a presença de algumas limitações. O presente estudo acessou o conflito interpessoal e o clima ético pela percepção dos indivíduos, ao invés de acessá-los através da imersão das variáveis no nível do grupo. Esse método é uma alternativa para medir esses construtos e não prejudica a contribuição que o estudo traz, apesar de serem variáveis de contexto, pois o comportamento do indivíduo recebe influência tanto do aspecto real do fenômeno quanto da interpretação que é feita desse fenômeno (Salancik & Pfeffer, 1978). Outra limitação encontrada foi o método utilizado para coleta de dados, pois, apesar da coleta em dois momentos contribuir para a diminuição do viés comum, reduziu o número de participantes no segundo momento. Isso também contribuiu para uma baixa variabilidade da amostra.

Diante do exposto, pesquisas futuras devem procurar investigar as variáveis de contexto através de sua emergência e agregação no nível da equipe, de forma a comparar os resultados encontrados no nível individual. E como foi constatada a influência social nos comportamentos antiéticos, é relevante investigar os processos de contágio social e modelagem de papéis que os membros da organização podem reproduzir e contribuir para um clima organizacional antiético (Jacobs et al., 2014). Dessa forma, estudos futuros devem investigar a possibilidade de emergência do comportamento ético. Ademais, foram verificadas uma alta correlação entre os dois tipos de conflito interpessoal e uma baixa diferença de valores na regressão de cada um dos tipos de conflito. Diante disso, deve-se investigar a possibilidade de haver um fator de segunda ordem para esse construto. Por fim, analisar outras variáveis que possam moderar a relação entre conflito e comportamento antiético, como a cultura de conflito, pois o contexto organizacional fornece situações que definem a forma normativa e socialmente compartilhada de manejo do conflito (Gelfand et al., 2008).

Referências

- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, *11*(4), 283-301. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Bäckström, M., & Björklund, F. (2013). Social desirability in personality inventories: Symptoms, diagnosis and prescribed cure. *Scandinavian Journal of Psychology*, *54*(2), 152-159. <https://doi.org/10.1111/sjop.12015>
- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. (2016). An eye for an eye will make the whole world blind: Conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior. *Journal of Business Ethics*, *137*(2), 415-429. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2563-y>
- Birtch, T. A., & Chiang, F. F. (2014). The influence of business school's ethical climate on students' unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *123*(2), 283-294. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1795-y>
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1999). Elementos de comportamento organizacional. Guazelli.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, *23*(1), 14-31. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192955>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 234-246.
- Chen, C., Chen, M. Y., & Liu, Y. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate, *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(15), 2894-2910. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.753550>

Chen, J., Wang, Y., Wang, T., & Zheng, X. (2017). Is it about task conflict or relationship conflict? *Nankai Business Review International*, 8(3), 324-343.

<https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2017-0009>

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.

Dancey, C., & Reidy, J. (2018). *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso Editora.

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008>

De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.

<https://doi.org/10.1037/a0024844>

Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2019). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 168, 195-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>

Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.

<https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>

- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, *14*(1), 41–60.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.1.41>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 137–166.
<http://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>
- Hirsh, J. B., Lu, J. G., & Galinsky, A. D. (2018). Moral utility theory: Understanding the motivation to behave (un) ethically. *Research in Organizational Behavior*, *38*, 43-59.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.002>
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis – Techniques and applications*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 63-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256-282.
<http://doi.org/10.2307/2393638>
- Jimmieson, N. L., Tucker, M. K., & Campbell, J. L. (2017). Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: Implications for employee strain. *Personality and Individual Differences*, *113*, 209-218.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.035>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>

- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence. The cognitive developmental approach to socialization. Em D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory*. (p. 347-480). Rand McNally.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Em K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 3–90). Jossey-Bass.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73, 43–71.
<https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333-358.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2014-0005>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- McCarter, M. W., Wade-Benzoni, K. A., Kamal, D. K. F., Bang, H. M., Hyde, S. J., & Maredia, R. (2018). Models of intragroup conflict in management: A literature review. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 1-22.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.04.017>

- McLeod, M. S., Payne, G. T., & Evert, R. E. (2016). Organizational ethics research: A systematic review of methods and analytical techniques. *Journal of Business Ethics*, *134*(3), 429-443. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2436-9>
- Mumford, M. D., Murphy, S. T., Connelly, S., Hill, J. H., Antes, A. L., Brown, R. P., & Devenport, L. D. (2007). Environmental influences on ethical decision making: Climate and environmental predictors of research integrity. *Ethics & Behavior*, *17*(4), 337-366. <https://doi.org/10.1080/10508420701519510>
- Muñiz, J., Elosua, P., Hambleton, R. K., & International Test Commission. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, *25*(2), 151-157. <http://doi:10.7334/psicothema2013.24>
- Ness, A. M., & Connelly, S. (2017). Situational influences on ethical sensemaking: Performance pressure, interpersonal conflict, and the recipient of consequences. *Human Performance*, *30*(2-3), 57-78. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1301454>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, *27*(4), 475-512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Numminen, O., Leino-Kilpi, H., Isoaho, H., & Meretoja, R. 2015. Ethical climate and nurse competence: Newly graduated nurses' perceptions. *Nursing Ethics*, *22*(8), 845–859. <https://doi.org/10.1177/0969733014557137>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. Em Geisinger, K. F., Bracken, B. A., Carlson, J. F., Hansen, J.-I. C., Kuncel, N. R., Reise, S. P., & Rodriguez, M. C. (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*. (pp. 643–659). American Psychological Association. <http://doi.org/10.1037/14047-035>

- Padula, A. J. A., & Albuquerque, P. H. M. (2018). Corrupção governamental no mercado de capitais: Um estudo acerca da Operação Lava Jato. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 405-417. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180406>
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326. <https://doi.org/10.1023/A:1021243117958>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Puente-Palacios, K.E., Porto, J., & Martins, M.D.C. (2016). A emersão na articulação de níveis em psicologia organizacional e do trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805-817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Ribeiro, P. E. da C. D., Porto, J. B., Puente-Palacios, K., & Resende, M. M. (2016). Clima ético nas organizações: Evidências de validade de uma escala de medida. *Temas em Psicologia*, 24(2), 415-425. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2016.2-02>
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672. <https://doi.org/10.5465/256963>
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance.

- Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253-271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>
- Saini, A., & Martin, K. D. (2009). Strategic risk-taking propensity: The role of ethical climate and marketing output control. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 593-606. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0063-7>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2) 224-253. <http://doi.org/10.2307/2392563>
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.005>
- Shafer, W. E. (2008). Ethical climate in Chinese CPA firms. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 825-835. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.08.002>
- Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. *Psico-USF*, 15(2), 205-213. <http://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Vol. 5. Pearson.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607. <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>

- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, *65*, 635-660.
<http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, *32*(6), 951-990.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- VanSandt, C. V., Shepard, J. M., & Zappe, S. M. (2006). An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, *68*(4), 409-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9030-8>
- Vecchione, M., Alessandri, G., & Barbaranelli, C. (2013). Measurement and application of egoistic and moralistic self-enhancement. *International Journal of Selection and Assessment*, *21*(2), 170-182. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12027>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, *33*(1), 101-125. <http://doi.org/10.2307/2392857>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, *26*(1), 36-48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, *16*, 1705-1716.
<https://doi.org/10.1023/A:1017952221572>
- Zuber, F., & Kaptein, M. (2014). Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports. *Journal of Business Ethics*, *125*(3), 401-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1920-y>

Conclusão

Os prejuízos causados pelos comportamentos antiéticos afetam funcionários, empresas e a sociedade como um todo. São prejuízos financeiros, como os obtidos pelas denúncias de corrupção da Petrobrás (Rodrigues, 2019), que também ameaçam a reputação das empresas. O estudo sobre esses comportamentos possui desafios metodológicos de acesso e medida, por serem indesejáveis socialmente, o que motiva uma redução em seus relatos. Outra lacuna reside na influência do contexto social, em que os conflitos interpessoais podem ter papel relevante na emissão dos comportamentos antiéticos por proporcionarem um contexto que prejudica a tomada de decisão ética (Mumford et al., 2007) e de criação de sentido ético (Ness & Connelly, 2017).

O objetivo geral deste estudo foi investigar a relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético e a influência do clima ético nessa relação. Foram propostos dois estudos: (1) construção de uma escala de comportamento antiético no trabalho a partir do método de neutralização valorativa para minimizar o efeito da desejabilidade social, e (2) análise da moderação do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético.

No Estudo 1, obteve-se uma escala unifatorial (ECAT) com sete itens que descrevem comportamentos antiéticos rotineiros e comuns a qualquer função. Foi realizado um levantamento de itens já existentes que foram classificados em dimensões do comportamento ético conforme entrevista com trabalhadores e gestores brasileiros. Após a neutralização dos itens e a análise de juízes, foi realizada AFE e AFC que apontaram evidências para a estrutura descrita. A análise convergente e discriminante demonstrou que a ECAT obteve correlação positiva moderada com outras escalas de comportamento antiético e com outra medida de comportamento contraproducente. Apesar de, ao comparar o auto e o heterorrelato das escalas de comportamento antiético, verificou-se uma forte correlação entre as medidas

de heterorrelato. O que confirma a convergência teórica ao utilizar o heterorrelato. Os resultados também mostraram que, apesar do processo de neutralização dos itens, não foi verificada diminuição da desejabilidade social a partir da análise de correlação entre as variáveis coletadas. A ECAT apresentou indicadores satisfatórios de validade e foi utilizada no próximo estudo.

O Estudo 2 visou analisar a moderação do clima ético na relação entre conflito interpessoal e comportamento antiético. Os resultados demonstram que os conflitos interpessoais, de tarefa e de relacionamento, possuem papel significativo na emissão de comportamentos antiéticos, de forma que quanto maior é a percepção do conflito interpessoal maior é o relato e a percepção de comportamentos antiéticos. O auto e o heterorrelato da ECAT foram analisados a partir das correlações propostas. O heterorrelato obteve correlações mais fortes tanto com o conflito interpessoal quanto com o clima ético do que o autorrelato. Isso mostra que a percepção do comportamento de outros indivíduos está relacionada com a percepção do contexto em que o respondente está inserido. A desejabilidade social foi incluída como variável controle do estudo e demonstrou um poder explicativo maior do que as outras variáveis coletadas, o que corrobora sua utilização nos estudos sobre comportamentos (anti)éticos. Apesar de não ter sido encontrada moderação significativa do clima ético, essa variável prediz comportamentos antiéticos ao minimizá-los, com os climas benevolente e de princípios e regras, e estimulá-los, com o clima de independência e instrumentalismo.

Os estudos apresentados possuem limitações. O método de neutralização de itens não foi suficiente para minimizar o efeito da desejabilidade social na escala construída. Esse é um efeito de difícil diminuição e apresenta-se como um dos desafios metodológicos da área da pesquisa sobre comportamentos éticos, por serem comportamentos que os indivíduos tendem a minimizar a fim de transparecer uma imagem mais aceitável para o pesquisador. A escala

construída possui pouca variabilidade de comportamentos, o que restringe seu uso ao interesse em comportamentos leves, rotineiros e mais direcionados à organização e ao trabalho. Outra limitação reside no acesso ao conflito interpessoal e ao clima ético, que foi realizado por meio da percepção dos indivíduos desses fenômenos. Contudo, isso não prejudicou a análise, pois a percepção do indivíduo de seu contexto também influencia seus comportamentos (Salancik & Pfeffer, 1978).

A coleta em dois momentos, no Estudo 2, também trouxe limitações ao inviabilizar uma amostra maior para o estudo, assim como a possibilidade de obter um quantitativo de equipes necessárias para uma análise multinível. Por fim, ambos os estudos foram realizados durante a pandemia do Covid-19 em 2020. Foi um período em que houve muitas mudanças nos desenhos de trabalho que não puderam ser controlados. O distanciamento social pode ter interferido na percepção de conflitos pelas interações sociais ocorrerem em outra frequência e intensidade, assim como a oportunidade para se engajar e perceber comportamentos antiéticos no trabalho.

Os estudos apresentados também trazem contribuições. Esta pesquisa traz resultados que agregam no desenvolvimento da literatura do comportamento (anti)ético. É possível incentivar o uso de métodos diversos para reduzir a desejabilidade social inerente a esse fenômeno, tais como a neutralização de itens na construção de medidas, garantir o anonimato dos participantes, utilizar a pesquisa online, que permite um distanciamento entre o respondente e o pesquisador, além do uso do heterorrelato nas medidas de comportamento antiético, quando couber. Além de ampliar o rol de antecedentes ao incluir uma forma de interação entre os indivíduos, o conflito interpessoal. Isso reforça a ideia de que o comportamento antiético é um fenômeno também social.

As contribuições práticas residem na atenção às relações interpessoais no gerenciamento dos comportamentos antiéticos. Quanto menor é o conflito, menor tende a ser

o engajamento em comportamentos antiéticos. Assim, o gestor poderá estimular o gerenciamento de conflitos e interações mais harmoniosas entre seus funcionários. Dessa forma, as empresas podem oferecer ações de capacitação que incluam o desenvolvimento de competências em gestão de conflitos.

Portanto, o presente trabalho avança na área de comportamento (anti)ético no trabalho ao considerar os desafios metodológicos e as lacunas referentes ao contexto social. Estudos futuros devem investigar novos métodos de acesso a esses comportamentos e analisar os diferentes arranjos de pesquisa e seus efeitos nos resultados obtidos. Os conflitos interpessoais são inevitáveis no contexto de trabalho (Jehn, 1995), dessa forma, é necessário investigar outras variáveis do contexto que possibilitem uma intervenção na relação entre os conflitos interpessoais e os comportamentos antiéticos. Sugere-se também que estudos futuros acessem a percepção compartilhada dos membros ao agregar suas respostas a respeito do conflito interpessoal e do clima ético da equipe. Com isso, analisar a influência da percepção individual e da percepção compartilhada desses fenômenos nos comportamentos antiéticos.

Referências

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
<http://doi.org/10.2307/2393638>
- Mumford, M. D., Murphy, S. T., Connelly, S., Hill, J. H., Antes, A. L., Brown, R. P., & Devenport, L. D. (2007). Environmental influences on ethical decision making: Climate and environmental predictors of research integrity. *Ethics & Behavior*, 17(4), 337-366.
<https://doi.org/10.1080/10508420701519510>
- Ness, A. M., & Connelly, S. (2017). Situational influences on ethical sensemaking: Performance pressure, interpersonal conflict, and the recipient of consequences. *Human Performance*, 30(2-3), 57-78. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1301454>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
<http://doi.org/10.2307/2392563>

Anexo 1*Escala de comportamento antiético no trabalho.*

A seguir, você encontrará uma lista de comportamentos que as pessoas apresentam no ambiente de trabalho. Por favor, avalie o quanto você age dessa forma, baseado nos últimos 6 meses, e utilize uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) para dar sua resposta.

1. Durante meu horário de serviço, eu faço atividades pessoais.	
2. Eu aproveito os materiais do escritório (papel, caneta, xerox) para fazer minhas atividades pessoais.	
3. Para mim, é natural ocupar meu tempo de trabalho navegando na internet, jogando jogos ou socializando com colegas.	
4. Eu converso com um colega de trabalho quando deveria estar trabalhando.	
5. Eu saio antes do horário estipulado de saída.	
6. Eu estendo meu intervalo para além do combinado.	
7. Eu inicio meu expediente após o horário pré-estabelecido.	