

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Determinantes do Comportamento Antiético em Benefício da Organização: Indivíduo versus Contexto**

Ana Rita Mendes Pais

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

## **Determinantes do Comportamento Antiético em Benefício da Organização: Indivíduo versus Contexto**

Ana Rita Mendes Pais

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021

## **Dedicatória**

*Aos meus pais*

## **Agradecimentos**

Esta dissertação representa o culminar de um ciclo composto por inúmeros desafios, aprendizagens e mudanças, no qual foi essencial o apoio de várias pessoas e não poderia deixar de agradecer.

Começo por agradecer aos meus pais, por me deixarem voar e tudo fazerem para me proporcionar as condições para seguir o meu rumo. Por serem uma fonte incondicional de apoio e amor e pela confiança depositada em mim. São o meu pilar, e seriei-vos eternamente grata.

Ao professor Doutor Eduardo Simões pela orientação, partilha de ideias e conhecimentos, pela disponibilidade demonstrada e incentivo.

Aos meus irmãos e cunhadas por sempre se mostrarem disponíveis para me ajudar e por acreditarem em mim.

A todos os meus amigos que já trazia comigo e fiz ao longo deste percurso, cada um à sua maneira e sem saberem contribuíram para este trabalho, um obrigada pelas partilhas e apoio.

Por fim, a todos que preencheram o questionário e que o partilharam, um obrigada.

## Resumo

O comportamento antiético em benefício da organização é motivado por fatores individuais e contextuais. Neste estudo pretendemos perceber a influência do contexto ético no comportamento antiético em benefício da organização, tendo em conta também fatores individuais. De acordo com as nossas hipóteses a infraestrutura ética e a percepção de práticas de responsabilidade social influenciam o comportamento antiético em benefício da organização. Além disso a identificação organizacional medeia esta relação, moderada pela variáveis maquiavelismo e identidade moral. Os resultados sugerem que apenas a existência de código de ética influencia negativamente o comportamento antiético em benefício da organização, sendo que os outros fatores do contexto não apresentaram relações significativas. Os fatores individuais revelaram-se ser mais influentes, sendo que o maquiavelismo, a identidade moral e a identificação organizacional apresentaram ter uma relação significativa com o comportamento antiético em benefício da organização.

Palavras-chave: comportamento antiético em benefício da organização; infraestrutura ética; práticas de responsabilidade social; identidade moral; maquiavelismo; identificação organizacional.

Classificação APA PsycINFO:

3600 Psicologia Industrial e Organizacional

3660 Comportamento Organizacional



## **Abstract**

Unethical pro-organizational behavior is motivated by individual and contextual factors. In this study we intend to perceive the influence of the ethical context on unethical behavior for the benefit of the organization, also considering individual factors. According to our hypotheses, ethical infrastructure and the perception of social responsibility practices influence unethical pro-organizational behavior. In addition, organizational identification mediates this relationship, moderated by the variables of Machiavellianism and moral identity. The results suggest that only the existence of a code of ethics negatively influences the unethical behavior for the benefit of the organization, and the other factors of the context did not present significant relationships. Individual factors proved to be more influential, with machiavellianism, moral identity and organizational identification having a significant relationship with unethical pro-organizational behavior.

**Keywords:** unethical pro-organizational behavior; ethical infrastructure; social responsibility practices; moral identity; machiavellianism; organizational identification.

APA PsycINFO Classification:

3600 Industrial and Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior





## Índice

Introdução .....	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....	3
1. O Comportamento Antiético em Benefício da Organização.....	3
1.1. Determinantes individuais.....	6
1.1.1. Identidade Moral .....	6
1.1.2. Maquiavelismo .....	7
1.1.3. Identificação organizacional .....	9
1.2. Determinantes contextuais .....	10
1.2.1. Infraestrutura ética.....	11
1.2.2. Responsabilidade Social Organizacional .....	13
Capítulo 2 – Um Estudo sobre o Comportamento Antiético em Benefício da Organização .....	15
2.1. Objetivos e Modelo de Investigação .....	15
2.2. Hipóteses .....	15
2.3. Método .....	19
2.3.1. Participantes .....	19
2.3.2. Procedimento.....	19
2.3.3 Instrumentos .....	20
2.4. Resultados .....	22
2.5. Discussão e Conclusões .....	26
Referências .....	33
Anexos.....	39
A. Questionário .....	39
B. Efeito de mediação – Identidade Moral Simbólica .....	46



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Modelo de Investigação.....	15
---	----

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N=210).....	22
Tabela 2- Influência da infraestrutura ética no comportamento antiético em benefício da organização .....	23
Tabela 3 - Influência da percepção de práticas de RSO no comportamento antiético em benefício da organização .....	24
Tabela 4 - Variáveis individuais e comportamento antiético em benefício da organização .....	24
Tabela 5 -Efeito de mediação - identificação organizacional .....	25
Tabela 6 - Efeito de mediação moderada - identidade moral simbólica .....	25
Tabela 7 - Efeito de mediação moderada - identidade moral internalizada .....	26
Tabela 8 - Efeito de mediação moderada - maquiavelismo .....	26



## Introdução

No século XXI têm sido incontáveis o número de escândalos e o colapso de empresas demonstrando a existência de indivíduos que se comportam de forma antiética dentro das organizações (Umphress et al., 2010), o que provoca um impacto negativo na confiança na reputação organizacional e da sociedade em geral. Por essa razão, a conduta antiética no local de trabalho, definida como comportamento contrário às normas morais aceites na sociedade (Treviño et al., 2006), tem recebido atenção crescente de investigadores nos últimos anos (Martin et al., 2014), especialmente a questão do que dá origem a tal comportamento.

A maior parte desse trabalho centrou-se nos comportamentos realizados para se beneficiar a si mesmo (Greenberg, 2002; Kish-Gephart et al., 2010; Treviño et al., 2014), ou a prejudicar a organização (Spector & Fox, 2005), sugerindo implicitamente que os comportamentos antiéticos são motivados principalmente pelo interesse próprio (Chen et al., 2016). Contudo, e apesar de os comportamentos antiéticos estarem normalmente associados a resultados negativos, os membros de uma organização podem ter comportamentos desviantes que beneficiam a organização (Warren, 2003). Este estudo irá focar-se nesse tipo de comportamentos antiéticos para beneficiar a organização, i.e., ações com intenção de promover o efetivo funcionamento da organização e que violam valores societais, leis ou normas de conduta (Umphress & Bingham, 2011).

Ainda que o comportamento antiético em benefício da organização possa parecer favorável para a organização, a longo prazo, não só prejudica os interesses dos *stakeholders* da organização e o planeamento de carreira dos colaboradores como também causa efeitos adversos no desenvolvimento da organização (Yin et al., 2021). Daí a importância deste estudo, uma vez que este trabalho procura explorar e proporcionar uma maior compreensão sobre as razões pelas quais os indivíduos cometem comportamentos antiéticos no trabalho, isto é, que fatores individuais e contextuais contribuem para que tal aconteça, sendo de interesse tanto teórico como prático.

Sabendo que qualquer comportamento humano não é apenas influenciado por aquilo que a pessoa sente ou pensa, mas também pela situação em que interage, o comportamento ético não é exceção, então assumimos que o quadro de referência ética é multideterminado, isto é, o processo de tomada de decisão ética é determinado pela

interação complexa entre algumas características individuais e diversos factores sociais e/ou organizacionais (Simões, 2015).

Nunes (2015) tentou perceber quem eram as pessoas que apresentam comportamentos antiéticos em benefício da organização ao explorar os antecedentes individuais desse tipo de comportamento. No seguimento dos resultados deste e de outros estudos, e tendo em conta que os contextos sociais servem como organizadores das experiências individuais fornecendo pistas sobre como os indivíduos moldam os julgamentos éticos e as decisões subsequentes (Simões et al., 2019), procuramos compreender até que ponto o contexto ético afeta a ocorrência de comportamentos antiéticos em benefício da organização. Ou seja, perceber que características do contexto influenciam os indivíduos no comportamento antiético em benefício da organização.

Para tal, este trabalho está organizado da seguinte maneira: no capítulo 1 serão apresentadas as revisões de literatura abordando o comportamento antiético em benefício da organização, os fatores individuais e fatores contextuais; no capítulo 2 serão apresentadas as hipóteses, resultados, discussão e conclusões.

## Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

### 1. O Comportamento Antiético em Benefício da Organização

Nas organizações é comum que os funcionários abusem do seu poder para obter ganho pessoal e sacrifiquem os interesses da organização em seu próprio benefício. Os comportamentos antiéticos são definidos como ações que violam as normas morais amplamente aceites (Kish-Gephart et al., 2010). Como o comportamento antiético viola as normas e perturba a ordem social, causará diferentes graus de dano à sociedade. Portanto, a fim de prevenir e reduzir a ocorrência de tal comportamento, tem recebido muita atenção por parte de investigadores (Treviño et al., 2014).

Contudo, ainda que por norma, os comportamentos antiéticos estejam associados a resultados negativos, os membros de uma organização também se podem envolver em formas positivas de comportamento desviante a favor da organização (Warren, 2003). Esses comportamentos antiéticos pró-organizacionais podem ser vistos como positivos e/ou desejáveis e tais comportamentos podem beneficiar a organização, embora, por sua vez, possam violar alguma norma social (Warren, 2003; Matherne & Litchfield, 2012). E conquanto os comportamentos motivadores de danos para a organização tenham sido amplamente abordados na literatura, os comportamentos motivadores de comportamentos antiéticos pró-organizacionais são uma área de pesquisa menos desenvolvida.

Umphress e Bingham (2011) definiram os comportamentos antiéticos a favor da organização como ações destinadas a promover o funcionamento eficaz da organização e dos seus membros e que violam valores sociais centrais, costumes, leis ou padrões de conduta adequada. Estes comportamentos são antiéticos, em primeiro lugar, porque violam padrões globais de comportamento ético julgados em termos de justiça, lei ou normas sociais amplamente aceites, isto é, hipernormas (Donaldson e Dunfee 1994; Umphress e Bingham 2011). A antiética é determinada com base em hipernormas, e o comportamento do indivíduo é considerado antiético se violar os padrões sociais, ou seja, hipernormas, em vez de referências locais, como normas organizacionais (Umphress & Bingham, 2011). Em segundo lugar, os comportamentos antiéticos a favor da organização são comportamentos pró-organizacionais, não estão especificados nas descrições formais de trabalho, mas realizados voluntariamente com o objetivo de beneficiar a organização e (ou) os seus membros. Estes comportamentos podem envolver atos de omissão (e.g., ocultar informações negativas sobre a organização ou os seus produtos/serviços), bem

como de comissão, como por exemplo, alterar uma data de validade para vender um produto perecível (Umphress & Bingham, 2011; Mishra et al., 2021).

Existem outros construtos do campo do comportamento organizacional que se aproximam do conceito de comportamento antiético em benefício da organização, pelo que se torna importante fazer distinções entre eles.

Em primeiro lugar, Warren (2003) propôs uma tipologia com base em duas dimensões – se o comportamento se desvia ou está em conformidade com (a) crenças ou valores globais (i.e., hipernormas) e (b) normas do grupo de referência (i.e., normas organizacionais). Um dos tipos de desvio descrito pelo autor, a conformidade destrutiva, tem semelhanças com o construto aqui abordado, uma vez que, compreende ações que podem estar em conformidade com as normas do grupo, mas ao mesmo tempo violar as hipernormas ou referências sociais. Ambos os construtos envolvem um desvio das hipernormas, contudo o comportamento em benefício da organização foca-se apenas nos atos antiéticos e é considerada a intenção que motiva o comportamento, beneficiar a organização (Umphress & Bingham, 2011; Mishra et al., 2021).

Em segundo lugar, a má conduta organizacional é tida como qualquer ação intencional realizada por membros da organização que viola as normas organizacionais e/ou societárias. Assim, com base nas intenções que motivam estes comportamentos existem três formas distintas de má conduta organizacional, nomeadamente, comportamentos com intenção de beneficiar a si mesmo, de beneficiar a organização e atos destinados a causar danos à organização ou aos seus *stakeholders* (Vardi & Weitz, 2004). A má conduta organizacional realizada com a intenção de beneficiar a organização e o comportamento antiético em benefício da organização apresentam algumas semelhanças, mas também diferem em alguns aspetos, nomeadamente, o facto de a má conduta organizacional englobar atos que violam tanto as normas organizacionais como societárias, ao contrário dos comportamentos antiéticos em benefício da organização que somente incluem ações que violam as normas societárias, independentemente de serem consistentes ou desafiarem as expectativas organizacionais. Para além do mais, salienta-se outra diferença que está relacionada com a potencial gravidade da ação antiética para com outras entidades que não a organização. Os indivíduos provavelmente tomam decisões sobre o envolvimento em comportamentos antiéticos em benefício da organização dependendo da gravidade da ação ao contrário da má conduta organizacional (Umphress & Bingham, 2011; Mishra et al., 2021).



Finalmente, Molinsky & Margolis (2005) sugerem que, por vezes, os indivíduos podem ter comportamentos com o objetivo de beneficiar um indivíduo, a organização ou a sociedade, mas prejudicam o alvo do comportamento no processo, sendo que os autores designam tais ações como males necessários. Ambos os comportamentos podem ser realizados para beneficiar a organização, contudo apresentam algumas diferenças. Por um lado, reside no facto de os males necessários poderem também ter a intenção de beneficiar a sociedade e não apenas a organização. Por outro, refere-se aos comportamentos antiéticos em benefício da organização consistirem apenas em atos antiéticos que violam as normas societais e os males necessários consistirem em comportamentos éticos (Umphress & Bingham, 2011; Mishra et al., 2021).

As falhas éticas dentro e fora das organizações tendem a ser vistas como deliberadas e o resultado de falhas de carácter dos indivíduos (ou seja, “*bad apples*”), e as evidências encontradas em estudos sobre ética comportamental em organizações indicam que pessoas “boas” podem fazer coisas “más” (De Cremer, 2009). Ou seja, na maioria das vezes, as violações éticas não são um produto direto de características individuais específicas, e essas violações nem sempre resultam de escolhas conscientes e deliberadas de subverter as normas morais (Simões et al., 2019). Kish-Gephart et al., (2010) afirmam que os comportamentos éticos nas organizações são determinados por vários fatores, incluindo características individuais (ou seja, “*bad apples*”), o significado moral das situações (i.e., “*bad cases*”) e ambientes organizacionais (i.e., “*bad barrels*”).

Desta forma, também assumimos que o comportamento antiético é multideterminado, surgindo sob a influência de fatores individuais e contextuais. Vários estudos mostraram as características individuais que influenciam o comportamento antiético em benefício da organização, contudo em relação ao contexto ético não existe tanta informação. Temos como exemplo o estudo de Umphress et al., 2011 que revelaram alguns fatores contextuais e individuais que influenciam o comportamento antiético em benefício da organização, como espiritualidade no local de trabalho, liderança transformacional, maquiavelismo e identificação moral. Recentemente, Yin, Zhang e Lu (2021) mostraram que a perceção das regras do clima ético tem um efeito moderador na relação indireta entre responsabilidade orientada para o colaborador e o comportamento antiético em benefício da organização através da perceção do status de “*insider*”.

Por conseguinte, o estudo que apresentamos no capítulo 2 tem precisamente o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a influência do contexto do ético no comportamento ético em benefício da organização.

## **1.1.Determinantes individuais**

O comportamento humano é influenciado por um conjunto de aspetos, desde as suas vivências, experiências, sentimentos que nutre e por processos individuais. Esses processos acontecem de forma inconsciente, não intencional e justificam como o comportamento ético é influenciado pelas características individuais (Simões, 2015).

A identidade moral, o maquiavelismo e a identificação organizacional são as variáveis individuais que se têm mostrado mais relevantes para o comportamento antiético em benefício da organização (Umphress et al., 2010; Matherne & Litchfield, 2012; Treviño et al., 2014), pelo que na seção seguinte iremos analisá-las com maior detalhe.

### **1.1.1. Identidade Moral**

Assente na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986), a identidade moral corresponde a um possível componente do auto-esquema social de um indivíduo, que se associa, tal como outras identidades, a crenças, atitudes, e comportamentos, sendo mais evidente quando essa identidade possui maior importância para o indivíduo (Aquino & Reed, 2002).

A identidade moral tem sido descrita como um tipo de mecanismo auto-regulatório que motiva a ação moral (Aquino & Reed, 2002) e pode ser descrita como o grau em que um indivíduo se define como uma pessoa moral (Matherne & Litchfield, 2012). Desta forma, motiva a ação moral porque os indivíduos podem assumir determinados traços morais como parte integrante do seu autoconceito ou identidade (Treviño et al., 2014). Assim, os indivíduos esforçam-se para manterem as identidades em que acreditam e, portanto, agirão em congruência com as mesmas, sendo ilustrado no caso da identidade moral com a implicação da moralidade das suas ações (Matherne & Litchfield, 2012). Logo, quanto mais saliente for a identidade moral para o indivíduo mais este sentirá ímpeto para a congruência, i.e., necessidade de se implicar na moralidade na ação. Quanto maior a importância das questões éticas para o modo como o indivíduo se vê, maior a propensão para agir em conformidade (Simões, 2015).

No entanto, apesar da identidade moral surgir numa conceptualização baseada em traços, presume-se que pode ter um referente social que pode ser um grupo de membros reais, um indivíduo conhecido ou desconhecido, ou qualquer construção social (Aquino & Reed, 2002).

De acordo com Aquino e Reed (2002) a identidade moral pode assumir duas dimensões - internalização e simbolização - correspondentes aos aspetos privado e público do *self*, respetivamente. A dimensão internalização relaciona-se com a relevância das características morais, tendo como foco o grau em que as mesmas são centrais para o autoconceito. A dimensão simbolização explora uma sensibilidade mais ampla do *self* moral como objetivo social, ou seja, o grau em que os comportamentos dos indivíduos expressam os seus traços morais.

Na sua revisão de estudos Shao, Aquino e Freeman (2008) referem que a identidade moral tem relações significativamente positivas com comportamentos pró-sociais (e.g., voluntariado e doações para a caridade) e associações significativamente negativas com comportamento não éticos. Os autores também observaram que a identidade moral interage com fatores contextuais, sendo que para identidades morais mais fortes, os indivíduos são mais vulneráveis a variáveis do contexto como o clima ético organizacional. Para além disso, quando combinada com diferenças individuais, como julgamento moral influencia, igualmente, o comportamento ético dos indivíduos (Treviño et al., 2014).

### **1.1.2. Maquiavelismo**

O maquiavelismo constitui um dos traços mais mencionados no que se refere à influência das diferenças individuais no comportamento ético (Simões, 2015). Deve a sua designação ao livro clássico de Niccolò Machiavelli, O príncipe. Contudo, Christie e Geis (1970) desenvolveram originalmente o construto com base nos seus estudos sobre grupos extremistas políticos e religiosos, tendo como foco como os líderes desses grupos manipulavam os seus subordinados para atender aos seus próprios desejos.

Dahling, Whicker e Levy (2009) definiram o maquiavelismo como um conjunto complexo de características, ou seja, uma tendência para desconfiar dos outros, uma disposição para se envolver em manipulação amoral, um desejo de acumular *status* para si mesmo e desejo de manter o controlo interpessoal. A desconfiança dos outros consiste numa perspetiva cínica sobre as motivações e intenções dos outros com uma preocupação com as implicações negativas que essas intenções têm para o indivíduo. Relativamente à manipulação moral, pode ser definida como a vontade de ignorar padrões morais e ver valor em comportamentos que beneficiam o próprio à custa dos outros. Contudo, indivíduos com níveis altos de maquiavelismo não são imorais no sentido de que manipulam e traem os outros de forma arbitrária o tempo todo, mas estão seletivamente

dispostos a desviar-se dos padrões morais quando a oportunidade de ganho se apresenta. Em todas essas situações, exibem uma capacidade flexível de mudar de comportamentos de cooperação para comportamentos de manipulação à medida que surgem oportunidades de ganho. O desejo de controlo refere-se à necessidade de exercer domínio sobre as situações interpessoais para minimizar a extensão em que os outros têm poder. Por fim, o desejo de estatuto é definido como um interesse em acumular indicadores externos de sucesso.

O maquiavelismo é um construto de interesse na investigação sobre comportamento organizacional (Dahling et al., 2009), tendo sido identificado de forma consistente como um importante preditor do comportamento antiético (Kish-Gephart et al., 2010). De um modo geral, a pesquisa sobre os efeitos deste traço individual sobre o comportamento social revela que as pessoas com níveis altos de maquiavelismo são significativamente mais propensas a ter intenções e a exibir comportamentos antiéticos, como mentir, enganar ou aceitar subornos (Simões, 2015).

Num estudo meta-analítico, Kish-Gephart e colaboradores (2010) revelaram que indivíduos com níveis mais altos de maquiavelismo têm mais comportamentos antiéticos, sendo que se encontram mais predispostos a violar princípios básicos reguladores do comportamento social. Logo, terão maior tendência para tomar decisões baseadas no interesse próprio, com o objetivo de maximizar os seus ganhos e sem preocupação com os outros (Dahling et al., 2009).

Neste sentido, os indivíduos com níveis altos de maquiavelismo são frequentemente vistos, em contexto organizacional, como *bad apples*, no entanto comportamentos antiéticos consistentes com o maquiavelismo podem ser socializados, reforçados e eventualmente integrados na cultura organizacional (Ashforth & Anand, 2003; Anand et al., 2004; Treviño & Brown, 2004). Estes indivíduos possuem capacidade para estabelecer relações interpessoais, obter a confiança e o respeito dos colegas com o intuito de lhes extrair informação desejada e, conseqüentemente, utilizá-la para atingir um elevado desempenho laboral. Para além disso, são capazes de adotar comportamentos de cidadania organizacional, na medida em que podem estar perante uma exibição pública desses comportamentos apenas para se diferenciarem positivamente, e não por motivações altruístas (Kessler et al., 2010).

### 1.1.3. Identificação organizacional

A identificação organizacional é um construto importante na área do comportamento organizacional, uma vez que, é vista como um estado psicológico fundamental que reflete o vínculo que existe entre o colaborador e a organização e, portanto, é potencialmente capaz de explicar e prever muitas atitudes e comportamentos importantes no local de trabalho (Edwards, 2005). Para abordar este construto é importante utilizar um dos referenciais teóricos mais proeminente no estudo da identificação organizacional – a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986).

De acordo com a teoria, parte do autoconceito de um indivíduo é derivado da sua pertença a grupos sociais, o que leva a que desenvolva identidades sociais salientes específicas para os domínios sociais que ocupa (Tajfel, 1982). Ou seja, um indivíduo não tem um *self* pessoal, mas sim vários *selves* que correspondem à identificação e pertença a diferentes grupos (Tajfel & Turner, 1986). Partindo dessa perspectiva, a identificação organizacional pode ser entendida como uma forma de classificação social e parte do autoconceito do indivíduo, ou seja, o indivíduo define-se a si próprio em termos da sua associação e pertença à organização empregadora (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992).

Segundo Edwards e Peccei (2007), a identificação organizacional pode ser definida como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, por meio da qual o indivíduo sente um vínculo afetivo e cognitivo com a organização, como entidade social. Especificamente este construto pode compreender três subcomponentes, sendo os dois primeiros referentes à componente cognitiva e o último à componente afetiva da identificação organizacional. O primeiro subcomponente relaciona-se com a categorização de si mesmo, ou seja, refere-se ao processo pelo qual o indivíduo se categoriza como membro da organização e esta pertença passa a representar uma categoria social do indivíduo. O segundo envolve a integração dos valores e objetivos da organização, i.e., a medida em que os funcionários compartilham os valores e objetivos da organização e os integram no seu próprio sistema de crenças. Por último, o terceiro subcomponente envolve a ligação afetiva do indivíduo à organização, ou seja, refere-se à extensão em que os funcionários experimentam um sentido de apego, pertença e filiação à organização.

A identificação organizacional permite que os indivíduos incorporem e apoiem a sua organização (Ashforth & Mael, 1989), e à medida que se vai tornando mais forte, os

valores organizacionais e as práticas relacionadas ao trabalho tornam-se mais salientes para os colaboradores (Ashforth & Mael, 1989). Além disso, colaboradores que se identificam fortemente com a sua organização internalizam os sucessos e fracassos da organização como se fossem seus (Mael & Ashforth, 1992), e comportam-se de formas consistentes com os valores e normas organizacionais (Ashforth & Mael, 1989). Assim como se comportam de maneira consistente com as expectativas organizacionais e para beneficiar a organização através de maior lealdade, aumento de comportamentos extra-papel e desempenho no trabalho e diminuição das intenções de *turnover* (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1995; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2000).

Apesar de desde o seu surgimento a identificação organizacional ter sido vista como um fenómeno positivo que oferece uma ampla gama de benefícios para os funcionários e também para as organizações, pode ter um lado negro (Irshad & Bashir, 2020). Ora, de acordo com a teoria da identidade social, os membros de um determinado grupo envolvem-se em atividades que promovem as probabilidades de sucesso do seu grupo sobre os outros, porque o sucesso do seu grupo também aumenta a sua autoestima devido à identidade compartilhada (Tajfel & Turner, 1986). Além disso, tendem a favorecer membros do endogrupo em termos de atribuição, recursos materiais, suporte social e comportamentos de ajuda (Tajfel & Turner, 1986). Investigadores como Umphress et al. (2010) observaram que, conforme a identificação organizacional se torna mais forte, os funcionários podem ser tentados a desconsiderar os princípios éticos para ajudar a sua organização. Colaboradores altamente identificados estão dispostos a contornar os padrões éticos para o bem da organização (Ashforth & Anand, 2003), razão pela qual eles são flexíveis a respeito de comportamentos antiéticos pró-organizacionais (Irshad & Bashir, 2020).

## **1.2. Determinantes contextuais**

Os julgamentos éticos individuais são fortemente influenciados por fatores contextuais. Os ambientes internos das organizações fornecem pistas implícitas sobre o que deve ser considerado uma questão ética (Simões et al., 2019). Então os comportamentos éticos nas organizações são determinados por vários fatores, incluindo características individuais ("*bad apples*"), o significado moral das situações ("*bad cases*") e ambientes organizacionais ("*bad barrels*") (Kish-Gephart et al., 2010). Servindo como organizadores de experiências individuais, os contextos sociais fornecem pistas sobre

como os indivíduos moldam os julgamentos éticos e as decisões subsequentes (Simões, et al. 2019). Deste modo, na secção seguinte iremos analisar as variáveis contextuais que achamos que poderão ter influência no comportamento antiético em benefício da organização, sendo elas a infraestrutura ética e práticas de responsabilidade social.

### **1.2.1. Infraestrutura ética**

Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress (2003) definiram o termo “infraestrutura ética” para descrever os elementos formais e informais que ajudam uma organização a ser eticamente eficaz, integrando sistemas de sanções e comunicação em conjunto com os climas éticos das organizações, que suportam toda a infraestrutura. Os sistemas formais e informais podem ser distinguidos pelo nível da formalidade que surge no contexto organizacional como pelos mecanismos utilizados para implementar os princípios éticos. Neste sentido, três mecanismos asseguram o impacto da infraestrutura ética no comportamento dos atores organizacionais: (1) os sistemas de comunicação que veiculam os princípios éticos; (2) os sistemas de vigilância que monitorizam a adesão a esses princípios; e, (3) os sistemas de sanção que recompensam ou punem o comportamento ético ou antiético respetivamente. A afirmação dos princípios éticos através desses mecanismos pode ser seguir uma via formal ou informal, sendo que os sistemas formais são padronizados, documentados e acessíveis para qualquer pessoa dentro e fora da organização. Por outro lado, os sistemas informais incluem sinais indiretos relativos à conduta ética adequada, recebidos pelos membros da organização, não podendo ser verificados através de documentos formais.

A importância atribuída pelas organizações aos elementos formais de comunicação da sua infraestrutura, como códigos de conduta e declarações de missão baseadas em valores, é frequentemente justificada pela necessidade de reconquistar a confiança pública em momentos críticos (Tenbrunsel et al., 2003). Todavia, a existência de uma infraestrutura ética tem como principal objetivo influenciar o comportamento dos indivíduos nas organizações quando se deparam com questões éticas (Simões et al., 2019). As evidências empíricas mostram, precisamente, que uma estrutura normativa forte, especialmente a presença de sistemas informais de vigilância e sanção, está positivamente relacionada com comportamentos éticos (Tenbrunsel et al., 2003).

O âmbito de um programa de ética é provavelmente uma das variáveis mais importantes que explicam a influência da infraestrutura ética. Kaptein (2015) examinou

os efeitos dos componentes de um programa de ética (e.g., formação, comunicação, políticas de responsabilidade e linhas de relatório de ética) na frequência de comportamentos éticos, e encontrou uma relação negativa direta entre o número de componentes e a frequência de comportamentos antiéticos observados. Além disso, mostrou também que a composição e a sequência, ou seja, quais os componentes do programa de ética que são adotados e em que ordem, são igualmente fatores significativos que explicam esse efeito preventivo sobre comportamentos antiéticos.

Um outro fator importante que explica a influência da infraestrutura ética no comportamento ético é a saliência dada às mesmas, sendo que está relacionada com as características da cultura organizacional, podendo ser preditoras de uma organização ética. Deste modo, um estudo desenvolvido por Kaptein & Schwartz (2008) demonstraram que existem três características preditoras da ética numa organização: 1) clareza, na medida em que as expectativas éticas (e.g., valores, normas e regras) são objetivas, abrangentes e explícitas para todos os atores organizacionais; 2) congruência de gestão, definida como a medida em que o conselho e a administração possuem um comportamento em concordância com as expectativas éticas; 3) congruência dos supervisores, sendo a medida em que a administração local possui um comportamento de acordo com as expectativas éticas.

Aquando da inexistência de infraestruturas e orientações éticas numa organização, cabe aos seus membros a tomada de decisão sobre o que é considerado ético ou eticamente dúbio, indo ao encontro dos seus valores e princípios morais. Por outro lado, uma organização que possua infraestruturas éticas salientes, os valores individuais são ultrapassados por pressupostos e orientações dadas pela organização. De facto, a existência de uma infraestrutura ética pode influenciar o comportamento dos atores organizacionais quando se deparam com questões éticas (Tenbrunsel et al., 2003). Contudo, várias investigações têm revelado resultados diferentes, mostrando que a relação entre infraestrutura ética e comportamentos éticos nas organizações pode nem sempre ser linear e direta (Simões et al. 2019). Kish-Gephart et al. (2010) não encontraram nenhum efeito independente significativo da existência do código na escolha antiética. Por outro lado, Treviño e colegas (2014) revelaram que quando a aplicação do código é percebida pelos indivíduos, existe um ligeiro efeito positivo relativo à redução da ocorrência de comportamentos antiéticos.



### 1.2.2. Responsabilidade Social Organizacional

A responsabilidade social organizacional (RSO) refere-se ao grau em que a organização maximiza a criação de valor partilhado com as partes interessadas (*stakeholders*) e com a sociedade, tendo em conta três dimensões: económica, social e ambiental (Duarte et al., 2010; Aguinis, 2011; Comissão Europeia, 2011). Trata-se, portanto, de um construto multidimensional que se refere à integração voluntária, pela organização, de um amplo leque de ações e práticas, como redução dos impactos ambientais, garantia da sustentabilidade financeira das organizações, apoio às comunidades e investimento no desenvolvimento dos colaboradores (Carroll & Shabana, 2010; Duarte et al., 2010; Duarte & Neves, 2011). A RSO constitui, portanto, um desafio significativo para as organizações (Simões et al., 2019).

Os colaboradores, como estão entre os *stakeholders* mais importantes da organização, fornecem *feedback* positivo da implementação de práticas de RSO (Yin et al., 2021). Os colaboradores que acreditam que a sua organização é socialmente responsável mostram maior compromisso com a organização (Duarte, 2011), são mais propensos a mostrar atitudes positivas e tendências comportamentais dentro da organização, como identificação organizacional (Brammer & Mellahi, 2015), confiança e percepção de justiça na organização (Lin, 2010; Lopes et al., 2011), satisfação no trabalho (Duarte e Neves, 2011; Barakat et al., 2016) e comportamento pró-organizacional (Gao & He, 2017).

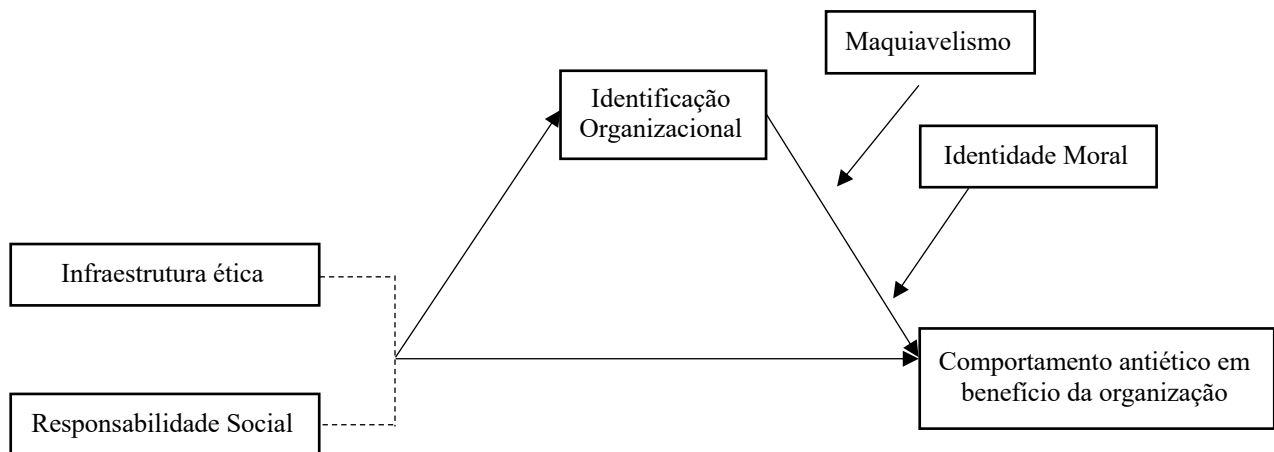
E embora as declarações formais de RSO não sejam geralmente consideradas parte da infraestrutura ética das organizações, a forma como as práticas de RSO são percebidas pode ter efeitos semelhantes na forma como os atores organizacionais internos julgam as questões éticas (Turner et al., 2018). Os efeitos destas no comportamento individual decorrem sobretudo do valor percebido de responsabilidade social da organização, ou seja, a percepção dos colaboradores no que diz respeito ao compromisso da sua empresa com comportamentos socialmente responsáveis (Singhapakdi et al., 2019). A RSO pode promover uma estrutura que reforça o comportamento ético, sinalizando claramente o sistema de valores e as prioridades éticas das organizações, induzindo assim os membros da organização a prestar mais atenção às questões éticas (Guerci et al., 2015).



## Capítulo 2 – Um Estudo sobre o Comportamento Antiético em Benefício da Organização

### 2.1. Objetivos e Modelo de Investigação

Vários estudos mostram quais as características individuais que influenciam o comportamento antiético em benefício da organização, contudo em relação ao contexto ético não existe tanta informação. Portanto, com este trabalho pretende-se responder à questão: Até que ponto o contexto ético influencia o comportamento antiético em benefício da organização? As variáveis individuais consideradas serão a identificação organizacional, a identidade moral e o maquiavelismo e as variáveis contextuais serão a infraestrutura ética e as práticas de responsabilidade social. O modelo utilizado para aceder ao estudo das hipóteses apresentadas está representado na Figura 1.



**Figura 1** - Modelo de Investigação

### 2.2. Hipóteses

A existência de uma infraestrutura ética pode influenciar o comportamento dos atores organizacionais quando eles se deparam com questões éticas. As infraestruturas podem ser consideradas, pelos indivíduos, como sendo fracas ou fortes, sendo que perante infraestruturas fracas os indivíduos não percebem claramente a mensagem que a organização pretende transmitir o que os inibe de conseguir refletir de forma clara acerca dos comportamentos eticamente aceites na sua organização, em contraste com a presença de infraestruturas éticas fortes em que a mensagem do comportamento eticamente aceite

é transmitida com sucesso (Tenbrunsel et al., 2003). A relação entre contexto ético formal, definido por uma infraestrutura ética, e os comportamentos éticos nas organizações pode nem sempre ser linear e direta (Simões et al., 2019). No entanto, pode-se argumentar que uma estrutura normativa forte, especialmente a presença de sistemas informais de vigilância e sanção, está positivamente relacionada aos comportamentos éticos (Tenbrunsel et al., 2003).

Assim sendo, é esperado que o contexto ético formal influencie negativamente os comportamentos antiéticos em benefício da organização. Mais especificamente, a existência de código de ética, o âmbito do programa de ética e o grau de importância atribuído estão negativamente relacionados com o comportamento antiético em benefício da organização.

**H1a:** *A existência de um código de ética está negativamente relacionada com os comportamentos antiéticos em benefício da organização.*

**H1b:** *Em organizações em que existem códigos de ética, o âmbito do programa de ética está negativamente relacionado com os comportamentos antiéticos em benefício da organização.*

**H1c:** *O grau de importância percebida do programa de ética está negativamente relacionado com os comportamentos antiéticos em benefício da organização.*

Como referido anteriormente a RSO pode promover uma estrutura que reforça o comportamento ético, sinalizando claramente o sistema de valores e as prioridades éticas das organizações, induzindo assim os membros da organização a prestar mais atenção às questões éticas (Guerci et al., 2015), e a forma como as práticas são percebidas pode ter efeito no julgamento das questões éticas (Turner et al., 2018).

Assim, qual será o efeito da percepção das práticas da responsabilidade no caso do comportamento antiético em benefício da organização? É esperado que a responsabilidade social percebida, nas suas três dimensões, económica, perante os trabalhadores e para com a comunidade e ambiente, influencie negativamente o comportamento antiético em benefício da organização.

**H2:** *A percepção de práticas de responsabilidade social, nas suas três dimensões, económica, perante os trabalhadores e para com a comunidade, está negativamente relacionada com os comportamentos antiéticos em benefício da organização.*

Umphress et. al (2010) constataram que a identificação organizacional está positivamente associada ao comportamento antiético em benefício da organização quando moderada por crenças positivas de reciprocidade. Assim como, Chen et al. (2016) demonstraram que a identificação organizacional é um forte preditor do comportamento antiético em benefício da organização. Outro estudo demonstrou que colaboradores altamente identificados com a sua organização desrespeitam os padrões morais e não hesitam em envolver-se em comportamento antiético em benefício da organização para manter a sua autoimagem positiva, que está diretamente associada à imagem organizacional (Martin et al., 2014). A teoria da identidade social também apoia essa associação afirmando que os membros de um determinado grupo se envolvem em atividades que promovem a probabilidade de sucesso do seu grupo sobre os outros, porque o sucesso do seu grupo também aumenta a sua autoestima devido à identidade compartilhada (Tajfel e Turner, 1985 citado em Irshad & Bashir, 2020).

Considerando a identificação organizacional um preditor do comportamento antiético em benefício da organização admitimos que medeia a relação entre infraestrutura ética e as práticas de responsabilidade social e o comportamento antiético em benefício da organização. Prevemos que um contexto ético negativo e níveis altos de identificação organizacional levem ao comportamento antiético em benefício da organização.

**H3:** *A identificação organizacional medeia a relação entre cada um dos fatores contextuais considerados (âmbito do programa ético, importância percebida do programa ético e percepção de práticas de RSO) e os comportamentos antiéticos em benefício da organização.*

Tal como referido anteriormente, a identidade moral é um mecanismo auto-regulatório que motiva a ação moral (Aquino & Reed, 2002), porque os indivíduos podem assumir determinados traços morais como parte integrante do seu autoconceito ou identidade (Treviño et al., 2014).

Relativamente ao comportamento antiético em benefício da organização Matherne e Litchfield (2012) mostraram que a identidade moral tem uma relação negativa com o comportamento antiético em benefício da organização. Por outro lado, Nunes (2015) demonstrou no seu estudo que a identidade moral influencia positivamente a eticidade percebida dos comportamentos antiéticos em benefício da organização, em que um maior nível de identidade moral corresponde a uma maior orientação para este tipo de

comportamento, considerando a identidade moral um antecedente do comportamento antiético em benefício da organização e levantando a questão se não estaríamos perante um efeito *Robin dos Bosques*, isto é, indivíduos que outorgam o seu direito de beneficiar a organização porque entendem que esta está a ser prejudicada.

Ora tendo em conta este último resultado, é esperado encontrar um efeito moderador da identidade moral na mediação da identificação organizacional na relação entre fatores contextuais e comportamento antiético em benefício da organização. Ou seja, se a organização não põe em prática medidas de responsabilidade social, favorecer a ética, os indivíduos percebem como tal, se se identificam com a organização e se a identidade moral é alta tenderão a ter comportamentos antiéticos em benefício da organização.

**H4:** *A identidade moral modera o efeito mediado dos fatores contextuais no comportamento antiético em benefício da organização através da identificação organizacional.*

Também como já referido, Kish-Gephart e colaboradores (2010) revelaram na sua meta-análise que indivíduos com níveis mais altos de maquiavelismo têm mais comportamentos antiéticos, sendo que se encontram mais predispostos a violar princípios básicos reguladores do comportamento social.

Nunes (2015) também demonstrou no seu estudo que o maquiavelismo é um antecedente individual do comportamento antiético em benefício da organização, no sentido em que quanto maior o grau de maquiavelismo maior a orientação para este tipo de comportamento. Effelsberg et al. (2014) estudaram o efeito moderador do maquiavelismo e honestidade-humildade na relação entre identificação organizacional e comportamentos antiéticos em benefício da organização. Os autores afirmaram que a identificação organizacional amplifica a significância pessoal e valor que as pessoas vinculam aos sucessos da organização, no entanto vão diferenciar-se no seu envolvimento em comportamentos antiéticos dependendo da existência de características individuais mais inclinadas para este tipo de práticas e o nível de identificação organizacional. Os resultados indicaram que os indivíduos com elevada identificação organizacional e maquiavelismo são mais propensos para se envolverem em comportamentos antiéticos em benefício da organização.

Desta forma, é esperado que o maquiavelismo tenha um efeito moderador na mediação da identificação organizacional na relação entre os fatores contextuais e comportamento antiético em benefício da organização.

**H5:** *O maquiavelismo modera o efeito mediado dos fatores contextuais no comportamento antiético em benefício da organização através da identificação organizacional.*

## **2.3. Método**

### **2.3.1. Participantes**

A amostra é constituída por 210 participantes, sendo 144 do sexo feminino (68.6%) e 66 do sexo masculino (31.4%), com uma média de idades de 35 anos (DP=11.11; variando de 21 a 64 anos). Quanto ao nível de escolaridade quase metade da amostra tem o ensino secundário (47.1%), licenciatura (31.4%) e mestrado (11.1%).

Relativamente à antiguidade na organização, a média é de 8 anos (DP=9.6), a maioria dos participantes trabalha numa entidade privada (82.4%), sendo que 30.5% em empresas com mais de 500 colaboradores, 26.2% com 10 a 49 colaboradores, 21.4% com 1 a 9, 16.2% com 50 a 249 e, por último, 5.7% em organizações com 250 a 500 colaboradores.

### **2.3.2. Procedimento**

A amostra foi recolhida entre os meses de Março e Maio de 2021. Todos os participantes foram informados que os dados recolhidos seriam confidenciais, sendo o consentimento informado obtido. Os questionários foram aplicados *online*, através do recurso ao software *Qualtrics*. A ordem da aplicação dos questionários obedeceu à seguinte ordem: Existência de Código de Ética, Âmbito do Programa de Ética, Importância Percebida do Programa de Ética, Escala de Práticas de Responsabilidade Social Percebidas, Escala de Comportamento Não Ético em Benefício da Organização, Escala de Identificação Organizacional, Escala de Identidade Moral, e por fim, Subescala de Amoralidade - Maquiavelismo.

### 2.3.3 Instrumentos

#### Variáveis preditoras

*Existência do Código de Ética* – Esta variável é uma componente estrutural de uma infraestrutura ética numa organização. Foi operacionalizada através da pergunta “A organização onde trabalho tem um código de ética, isto é, um documento formal que articula os valores e padrões de conduta da organização ou algo similar?” com uma escala de resposta dicotómica simples (“Sim” ou “Não”) (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015; Simões et al., 2019).

*Âmbito do Programa Ético* – Esta variável foi instrumentalizada através de um instrumento com 5 itens (e.g., “Existe formação aos colaboradores sobre o código de ética (ou similar)?”) (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2015; Simões et al., 2019), tendo uma escala de resposta dicotómica simples (“Sim” ou “Não”). Foi criada uma variável compósita somando o número de elementos do programa de ética relatados, incluindo a existência de código de ética, variando entre 1, correspondendo apenas à existência de código de ética, e 6, que se refere a uma organização que tem um código de ética e os outros cinco elementos implementados.

*Importância Percebida do Programa de Ética* – Esta variável foi acedida através de um indicador constituído por 3 itens (e.g., “Os colaboradores têm consciência da existência de um código de ética (ou similar) na empresa.”) (Simões et al., 2019) avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo Totalmente a 5=Concordo Totalmente).

*Perceção de Responsabilidade Social* – Esta variável foi acedida através da escala desenvolvida por Duarte (2011) constituída por 16 itens e avalia a perceção do envolvimento da organização em três dimensões: (1) a responsabilidade social diante dos colaboradores (e.g., “Esta organização incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores”), (2) a responsabilidade social para a comunidade e ambiente (e.g., “Esta organização dá donativos para associações de proteção da natureza”) e por último, (3) perante a responsabilidade social económica (e.g., “Esta organização garante o pagamento atempado de salários e regalias”). As respostas são avaliadas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo Totalmente a 5=Concordo Totalmente). Os valores de consistência interna em cada dimensão: para os colaboradores foi de  $\alpha=0.87$ , para a sociedade e ambiente foi de  $\alpha=0.89$  e para a economia foi de  $\alpha=0.59$ .



### **Variável critério**

*Comportamento Não Ético em Benefício da Organização* - Esta variável foi operacionalizada através da utilização da Escala de Comportamento Não Ético em Benefício da Organização desenvolvida por Umphress, Bingham e Mitchell (2010), constituída por 6 itens (e.g., “Se fosse necessário, eu esconderia do público informação que pudesse prejudicar a minha organização”) avaliados através de uma escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo Fortemente a 7 = Concordo Fortemente). Resultados mais elevados indiciam maior orientação para se envolver em comportamentos antiéticos em benefício da organização. O valor da consistência interna obtido foi  $\alpha=0.87$ .

### **Variável mediadora**

*Identificação Organizacional* - Este constructo foi acedido através da utilização da Escala de Identificação Organizacional de Edwards e Peccei (2007), constituída por 6 itens (e.g., “O meu trabalho nesta organização representa muito de quem eu sou”) avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1= Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente). Valores mais elevados nesta escala são indicativos de maior identificação do indivíduo com a organização. O valor de consistência interna obtido foi  $\alpha=0.92$ .

### **Variáveis moderadoras**

*Identidade Moral* – Para avaliar este constructo recorreu-se à Escala de Identidade Moral desenvolvida por Aquino e Reed (2002). As respostas são dadas após os inquiridos lerem um conjunto de 9 características individuais, como “Carinhoso(a)”, “Sensível”, “Justo(a)”, e imaginarem uma pessoa com essas características e, posteriormente, respondem a 10 itens sendo avaliadas através de uma escala de 7 pontos (1 = Discordo Fortemente a 7 = Concordo Fortemente). Os primeiros 5 itens correspondem à dimensão da Internalização, (e.g., “ Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.”) e os restantes itens integram a dimensão da Simbolização (e.g., “Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características”). O valor de consistência interna da simbolização foi de  $\alpha=0.82$  e da internalização foi de  $\alpha=0.65$ .

*Maquiavelismo* – Esta variável foi acedida através da utilização da Subescala de Amoralidade de Dahling, Whitaker e Levy (2009), sendo constituída por 5 itens (e.g., “Acredito que mentir é necessário para manter uma vantagem competitiva sobre os

outros”) avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente). Um resultado elevado é indicativo de maior vontade de ignorar normas morais e valorizar comportamentos que beneficiam o próprio à custa dos outros. O valor de consistência interna obtido é  $\alpha=0.88$ .

## 2.4. Resultados

Nesta secção procedemos à apresentação dos dados recolhidos. Para analisar os resultados recorreu-se ao software SPSS Statistics versão 26. A tabela 1, apresentada abaixo, contém os resultados da estatística descritiva, da consistência interna (alfa de *Cronbach*), assim como das correlações das variáveis em estudo (índices de correlação de *Pearson*).

Tabela 1 - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo (N=210)

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Existência do código de ética (0=Não, 1=Sim)	-	-	-										
2.Âmbito do programa ético	3.15	2.37	.74**	-									
3.Importância percebida do programa ético	3.46	.95	.45**	.51**	<b>(.82)</b>								
4.RSO_Cola	3.82	.73	.24**	.35**	.54**	<b>(.87)</b>							
5.RSO_Amb	3.34	.90	.32**	.38**	.38**	.50**	<b>(.89)</b>						
6.RSO_Econ	4.32	.64	.23**	.23**	.40**	.47**	.45**	<b>(.59)</b>					
7.Identificação Organizacional	3.88	.77	.08	.19*	.29**	.57**	.32**	.29**	<b>(.92)</b>				
8. IM_ Internalização	6.08	.81	-.03	-.03	.09	.10	-.04	.14	.16*	<b>(.65)</b>			
9. IM_ Simbolização	4.48	1.25	.11	.12	.18**	.23**	.20**	.19**	.27**	.32**	<b>(.82)</b>		
10. AMR_ Maquiavelismo	1.48	.68	.03	.03	.03	.02	.09	-.05	.01	-.33**	.18**	<b>(.88)</b>	
11. UPB	2.66	1.34	-.14*	-.03	.08	.04	.01	.09	.14*	-.07	.24**	.35**	<b>(.87)</b>

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; Coeficientes alfa de *Cronbach* entre parênteses e a *bold*. Comportamento antiético em benefício da organização (UPB).

Verifica-se que a variável critério – comportamento antiético em benefício da organização apresenta uma relação negativa com a existência de código de ética ( $r=-.14$ ,  $p<.05$ ), e uma relação positiva com as variáveis intraindividuais: identificação

organizacional ( $r=.14$ ,  $p<.05$ ), dimensão simbolização da identidade moral ( $r=.24$ ,  $p<.01$ ) e com a amoralidade ( $r=.35$ ,  $p<.01$ ).

A variável mediadora - identificação organizacional apresenta uma relação positiva significativa com o âmbito do programa de ética ( $r=.19$ ,  $p<.05$ ), a importância percebida do programa ético ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ), com as três dimensões das práticas de responsabilidade social, para com os colaboradores ( $r=.57$ ,  $p<.01$ ), para com o ambiente ( $r=.32$ ,  $p<.01$ ) e para com a economia ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ), e com as duas dimensões da identidade moral internalização ( $r=.16$ ,  $p<.05$ ) e simbolização ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ).

De modo a investigar os efeitos do contexto ético organizacional no comportamento antiético em benefício da organização, nomeadamente as hipóteses 1 e 2, foram realizadas análises de regressão linear múltipla (método *enter*) para as variáveis preditoras. Ou seja, realizaram-se regressões lineares referentes aos elementos da infraestrutura ética: existência de código de ética, ao âmbito e importância percebida do programa de ética, e uma regressão linear referente às 3 dimensões das práticas de responsabilidade social percebida: colaboradores, ambiente e economia. Os resultados estão apresentados nas tabelas 2 e 3.

*Tabela 2- Influência da infraestrutura ética no comportamento antiético em benefício da organização*

Hipóteses	Variáveis preditoras	Comportamento Antiético em Benefício da Organização	
		R <sup>2</sup> ajustado	Beta
<i>H1a</i>	Existência de Código de Ética	.02	-.43*
<i>H1b</i>	Âmbito do Programa de Ética	-.00	-.01
<i>H1c</i>	Importância Percebida do Programa de Ética	.00	.11

Nota: \*  $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ .

Os resultados sugerem que a existência de um código de ética tem efeito significativo no comportamento antiético em benefício da organização ( $F(1,208) = 4.295$ ,  $\beta = -.43$ ,  $p<.05$ ). O âmbito do programa de ética não possui relação com o comportamento antiético em benefício da organização ( $F(1,208) = .135$ , estatisticamente não significativo (ns.)) assim como, a importância percebida do programa ético ( $F(1, 208) = 1.248$ , ns). Desta forma, a hipótese *H1* está parcialmente apoiada.

*Tabela 3 - Influência da percepção de práticas de RSO no comportamento antiético em benefício da organização*

Hipótese	Variáveis predictoras	Comportamento Antiético em Benefício da Organização	
		R <sup>2</sup> ajustado	Beta
	Percepção de práticas de RSO		
	- RSO_Colaboradores		.03
H2	- RSO_Ambiente	-.01	-.06
	- RSO_Economia		.21

No que concerne aos resultados do teste à hipótese 2, é possível constatar que nenhuma das três dimensões da RSO percebida afeta o comportamento antiético em benefício da organização ( $F(3,206) = .612$ ; ns), sendo que a hipótese não se confirma.

Além disso, foi ainda testada a relação entre o comportamento antiético em benefício da organização e as variáveis intraindividuais, tendo sido encontrado um efeito significativo com a identificação organizacional ( $F(1,208) = 4.382$ ,  $\beta = .25$ ,  $p < .05$ ), com a amoralidade ( $F(1,207) = 29.347$ ,  $\beta = .69$ ,  $p < .01$ ) e com a dimensão simbólica da identidade moral ( $F(1,208) = 13.151$ ,  $\beta = .26$ ,  $p < .01$ ). Resultados apresentados na tabela 4.

*Tabela 4 - Variáveis individuais e comportamento antiético em benefício da organização*

Variáveis predictoras	Comportamento Antiético em Benefício da Organização	
	R <sup>2</sup> ajustado	Beta
Identificação Organizacional	.02	.25*
IM_ Internalização	.00	-.11
IM_ Simbolização	.06	.26**
AMR_ Maquiavelismo	.12	.69**

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

O modelo proposto previa o papel da identificação organizacional enquanto mediadora da relação entre a infraestrutura ética e as práticas percebidas de RSO e o comportamento antiético em benefício da organização. Tendo em conta os resultados obtidos nas regressões, iremos apenas incluir a variável existência de código de ética. Os resultados obtidos revelam que o efeito indireto não é significativo ( $B = .04$ ; 95% IC =  $-.03$ ;  $.15$ ), logo a identificação organizacional não medeia a relação entre existência de

código de ética e comportamento antiético em benefício da organização. A hipótese 3 não foi apoiada.

*Tabela 5 -Efeito de mediação - identificação organizacional*

					R <sup>2</sup>
Modelo 1: variável mediadora	Identificação Organizacional				
	Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	.01
<b>Existência Código de Ética</b>	.15	.12	1.22	.22	
Modelo 2: variável critério	Comportamento Antiético em Benefício da Organização				
	Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	.04
<b>Existência Código de Ética</b>	-.48	.21	-2.28	.02	
<b>Identificação Organizacional</b>	.27	.12	2.30	.02	
<i>Efeito indireto</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da existência de código de ética no comportamento antiético em benefício da organização através da identificação organizacional	.04	.04	-.03	.15	

N = 210. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

Como se poderia esperar, dados os resultados anteriormente expostos, os testes de mediação moderada relativos à identidade moral e maquiavelismo não permitiram apoiar as hipóteses 4 (Tabelas 6 e 7) e 5 (Tabela 8).

*Tabela 6 - Efeito de mediação moderada - identidade moral simbólica*

					R <sup>2</sup>
Variável critério	Comportamento Antiético em Benefício da Organização				
	Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	.10
<b>Existência Código de Ética</b>	-.53	.20	-2.58	.01	
<b>Identificação Organizacional</b>	.23	.34	-.68	.50	
<b>Identidade Moral Simbólica</b>	-.12	.31	-.38	.70	
<b>Int: IO_IM Simbólica</b>	.10	.08	1.24	.22	
<i>Bootstrapped IC (95%)</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Índice de mediação moderada					
<b>Identidade Moral Simbólica</b>	.01	.02	-.02	.07	

N = 210. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

*Tabela 7 - Efeito de mediação moderada - identidade moral internalizada*

					R <sup>2</sup>
Variável critério	Comportamento Antiético em Benefício da Organização				
	Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
<b>Existência Código de Ética</b>	-.52	.21	-2.48	.01	.06
<b>Identificação Organizacional</b>	1.56	.88	1.78	.07	
<b>Identidade Moral Internalizada</b>	.66	.58	1.14	.26	
<b>Int: IO_IM Internalizada</b>	-.21	.15	-1.45	.15	
<i>Bootstrapped IC (95%)</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Índice de mediação moderada					
<b>Identidade Moral Internalizada</b>	-.03	.05	-.15	.03	

N = 210. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

*Tabela 8 - Efeito de mediação moderada - maquiavelismo*

					R <sup>2</sup>
Variável critério	Comportamento Antiético em Benefício da Organização				
	Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
<b>Existência Código de Ética</b>	-.44	.20	-2.24	.03	.17
<b>Identificação Organizacional</b>	.19	.24	.76	.44	
<b>Maquiavelismo</b>	.47	.62	.76	.45	
<b>Int: IO_Maquiavelismo</b>	.05	.15	.35	.73	
<i>Bootstrapped IC (95%)</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Índice de mediação moderada					
<b>Maquiavelismo</b>	.01	.05	-.10	.11	

N = 210. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

## 2.5. Discussão e Conclusões

Este trabalho teve como principal objetivo perceber a influência do contexto ético no comportamento antiético em benefício da organização, nomeadamente, a infraestrutura ética e a perceção das práticas de responsabilidade social, tendo em conta também a influência de fatores individuais.

A primeira hipótese previa que a infraestrutura ética influenciava negativamente o comportamento antiético em benefício da organização, contudo apenas a existência de

código de ética demonstrou ter relação com este comportamento, sendo que se a existência de código de ética se verificar, menor será a orientação para o comportamento antiético em benefício da organização. Estudos anteriores indicaram que a existência de códigos de ética está associada a uma atenuação de comportamentos antiéticos e uma recusa no envolvimento em comportamentos eticamente questionáveis em relação aos *stakeholders* organizacionais (e.g. McCabe et al., 2016; McKinney et al., 2010). Os outros fatores da infraestrutura ética, nomeadamente o âmbito e a saliência do programa de ético, não revelaram ter relação significativa com o comportamento antiético em benefício da organização. Ou seja, os indivíduos têm em conta a existência de código de ética, mas os componentes do programa de ética, a forma como as organizações usam a sua infraestrutura ética, por exemplo, dando mais ou menos importância às normas e apoiando de forma proativa a eficácia do código de ética, não afetam a sua tomada de decisão para o comportamento antiético em benefício da organização.

No que se refere à hipótese 2, não encontramos uma relação entre a RSO e o comportamento antiético em benefício da organização, o que nos leva a concluir que aparentemente a responsabilidade social organizacional não serve como “tampão”, isto é, não evita o comportamento antiético em benefício da organização, tal como os outros fatores da infraestrutura ética, e que o comportamento antiético é um comportamento de carácter individual. Não obstante, muito recentemente Yin e colaboradores (2021) concluíram que a RSO orientada para os trabalhadores tem um efeito positivo no comportamento antiético em benefício da organização, que pode afetá-lo indiretamente através do *status* de “insider” percebido, e que as regras do clima ético moderam negativamente o efeito indireto da RSO orientada para o colaborador e o comportamento antiético em benefício da organização. Contudo, é possível que estes resultados possam ser explicados por questões culturais específicas da sociedade chinesa da qual é extraída a amostra do referido estudo. De facto, existem algumas indicações de que na cultura chinesa as orientações éticas (e, por analogia, as de RSO) são entendidas de forma diferente em relação às sociedades ocidentais (e.g., Yang, 2014).

Relativamente às variáveis individuais, ainda que não se tivesse verificado os seus papéis como mediadoras e moderadoras no modelo proposto, isto é, não se verificaram as hipóteses 3, 4 e 5, os resultados parecem indicar que os fatores individuais exercem uma maior influência no comportamento antiético em benefício da organização. Foi encontrada uma relação positiva entre a identificação organizacional e o comportamento antiético em benefício da organização. Sendo que a sua autoimagem positiva está

diretamente associada à imagem organizacional, os indivíduos não hesitam em desrespeitar os padrões morais e envolver-se em comportamento antiético em benefício da organização (Martin et al., 2014). O maquiavelismo também revelou ter uma relação com o comportamento antiético em benefício da organização, em linha com resultados anteriores (Nunes, 2015), demonstrando que indivíduos com maior nível de maquiavelismo agem não eticamente para beneficiar a organização se lhes parecer que podem ajudar a organização e maximizar o ganho pessoal (Effelsberg et al., 2014). Por último, a dimensão de simbolização da identidade moral também mostrou estar associada ao comportamento antiético em benefício da organização, em que um maior nível de identidade moral corresponde a uma maior orientação para este tipo de comportamentos. Uma possível explicação, além do facto de a identidade moral interagir com fatores contextuais sendo que para identidades morais mais fortes, os indivíduos são mais vulneráveis a variáveis contextuais (Shao, Aquino e Freeman, 2008), reside no facto de a identidade moral poder partir de diferentes motivações e objetivos. Isto é, o indivíduo pode ter uma perceção de identidade moral elevada, mas essa ser cínica, e basear-se somente na demonstração de moralidade para com os outros ou, pelo contrário, pode ser consistente com os valores e crenças do próprio. Esta diferenciação tem implicações diretas na ação moral e na forma como a percebem (Hertz & Krettenauer, 2016).

Constatando que indivíduos com traços de maquiavelismo altos e que simultaneamente se importam em exibir um *self* moral público como forma de afirmar a sua moralidade cometem atos antiéticos que beneficiam a organização, leva-nos a questionar se não estamos perante um efeito *Robin dos Bosques*, tal como evidenciou Nunes (2015), no sentido em que indivíduos por entenderem que a sua organização pode estar a ser prejudicada atuam de maneira a beneficiar a organização. Aquino, Freeman, Reed, Lim e Felps (2009) descobriram que, numa situação injusta, a identidade moral dos funcionários estava positivamente relacionada com a quebra de regras para igualar a situação. Ora, será que é isto que se passa em relação aos comportamentos antiéticos em benefício da organização? Isto é, será que os indivíduos ao sentirem alguma injustiça perante a sua organização agem de maneira não ética para restaurar a justiça? Outra explicação possível inclui a conjunção do maquiavelismo e da identidade moral simbólica. De facto, o modelo proposto atribuiu à identidade moral um papel moderador na relação entre a identificação organizacional e o comportamento antiético em benefício da organização. Todavia, os resultados obtidos sugerem que são os fatores individuais, e não os contextuais como conjecturado neste trabalho, que se mostram decisivos na



determinação desses comportamentos. Assim, o efeito de *Robin dos Bosques* ocorreria de forma mais provável em indivíduos maquiavélicos que, simultaneamente, atribuem valor aos aspetos externos da moralidade para definirem a sua identidade, favorecendo simultaneamente a justificação perante outrem. Ou seja, o maquiavelismo daria o ímpeto para os comportamentos antiéticos favoráveis à organização, sendo estes autojustificados do ponto de vista moral. Análises suplementares (v. Anexo B) parecem indicar que esta pode ser uma hipótese a explorar em trabalhos futuros, já que os resultados mostram um efeito de mediação parcial da identidade moral simbólica da relação positiva entre o maquiavelismo e os comportamentos antiéticos favoráveis à organização.

Diferente dos comportamentos antiéticos tradicionais por interesse próprio, o comportamento antiético em benefício da organização é, de facto, um tipo de comportamento não ético muito diferente e complexo, que não resulta apenas da conjunção de aspetos individuais e aspetos normativos da organização. Num cenário hipotético e que facilmente poderíamos prever, seria que numa organização com um contexto ético desfavorável, sem uma infraestrutura ética, estilos de liderança não ética, e ademais níveis altos de maquiavelismo e fraca identidade moral, os indivíduos violariam os valores sociais, leis ou normas de conduta. Contudo, no comportamento antiético em benefício da organização isto não se aplica de maneira tão linear, uma vez que, encontramos indivíduos com níveis altos de maquiavelismo e simultaneamente identidade moral em organizações sem código de ética a agir de maneira desviante para beneficiar a sua organização. Ainda que possam ser realizados com uma intenção altruísta, são moralmente problemáticos e potencialmente prejudiciais aos vários *stakeholders*, e se descobertos podem não só prejudicar a carreira do indivíduo, como a reputação e situação financeira da organização (Bryant & Merritt, 2019).

Neste estudo, observa-se que uma limitação está relacionada com a ambiguidade das motivações do comportamento antiético, já que diferentes indivíduos podem ter o mesmo ato não ético, mas ter intenções diferentes. Por isso, e se não for bem avaliada pode ser difícil ter a certeza se a intenção é beneficiar a organização ou o próprio. No nosso caso, ainda que a escala do comportamento antiético em benefício da organização se foque em ações com intenção de beneficiar a organização, os indivíduos com nível alto de maquiavelismo possivelmente podem ver nesses comportamentos apenas uma ferramenta para favorecimento próprio. Umphress e Bingham (2011) sugerem a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas. Após colocar questões que avaliem os comportamentos antiéticos em benefício da organização, podem ser colocadas questões

de resposta aberta como: Porque se envolver neste comportamento? Assim, mais facilmente pode ser determinada a intenção e o alvo do comportamento.

A medida utilizada do comportamento antiético em benefício da organização inclui atos de omissão e comissão, e ambos os tipos têm o potencial de causar danos às partes interessadas organizacionais e à sociedade em geral. No entanto, atos antiéticos de comissão são geralmente percebidos como mais desagradáveis do que atos de omissão, portanto pesquisas futuras poderão examinar se os resultados sustentam os dois tipos de atos antiéticos.

Este estudo apenas teve em consideração a infraestrutura ética e a percepção de práticas de responsabilidade social como variáveis contextuais, contudo no futuro seria importante considerar outros aspetos do contexto como a liderança ética, tendo sido já demonstrada uma relação com o comportamento antiético em benefício da organização (e.g., Lee et al., 2020) e é uma das variáveis contextuais que interage com a identidade moral (Shao et al., 2008).

No futuro também seria importante verificar se os indivíduos que se envolvem em comportamento antiético em benefício da organização estão cientes ou não dos efeitos organizacionais potencialmente prejudiciais dos seus comportamentos. Além disso, investigar se o envolvimento em comportamento antiético em benefício da organização tem impacto sobre os indicadores de desempenho organizacional ao longo do tempo, também seria interessante.

Em conclusão, este estudo pretendia perceber a influência de fatores do contexto ético no comportamento antiético em benefício da organização. De acordo com os resultados, apenas a existência de código de ética numa organização diminui a ocorrência de comportamento antiético em benefício da organização. Também parecem indicar que é a maneira como os indivíduos interpretam o contexto que é decisiva para a tomada de decisão antiética e não o contexto em si, e que de facto atuar de forma antiética a favor da organização parece ser um fator individual. São os indivíduos com maior grau de maquiavelismo e identidade moral que agem desta maneira, por isso a nível prático seria interessante se as organizações avaliassem os níveis de maquiavelismo e identidade moral dos seus colaboradores ou de futuros candidatos, numa tentativa de despistar quem são os indivíduos que mais provavelmente poderão agir de maneira antiética para beneficiar a organização.

Em suma, este estudo contribui para a escassa literatura empírica sobre o tema do comportamento antiético em benefício da organização. Embora, algumas hipóteses não

tenha sido apoiadas, os resultados confirmaram dados de estudos anteriores, que podem ser explorados no futuro, e salientaram a importância futura que deve ser atribuída a este tema, dada as consequências negativas que estes comportamentos podem acarretar para as organizações.



## Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 855-879). American Psychological Association.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18(2), 9–23. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837437>
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Barakat, S.R., Isabella, G., Boaventura, J.M.G. & Mazzon, J.A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction, *Management Decision*, 54(9), 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777–793. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- De Cremer, D. (2009). Psychology and ethics: What it takes to feel ethical when being unethical? In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp. 3-13). Greenwich: Information Age Publishing.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employee's perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J.

- Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade social: Uma visão ibero-americana* (pp. 137-150). Lisboa: Editora Almedina.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & das Neves, J. G. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research*, 8(2), 101–122. <https://doi.org/10.1108/1536-541011066461>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. In *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25–57. <https://doi.org/10.1080/13594320601088195>
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120, 81-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294-309. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0284>
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985–1003. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00039-0)
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Hertz, S. G., & Krettenauer, T. (2016). Does moral identity effectively predict moral behavior? A meta-analysis. *Review of General Psychology*, 20(2), 129–140. <https://doi.org/10.1037/gpr0000062>
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The Dark Side of Organizational Identification: A Multi-Study Investigation of Negative Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- 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>
- Lee, J., Oh, S. H., & Park, S. (2020). Effects of Organizational Embeddedness on Unethical Pro-organizational Behavior: Roles of Perceived Status and Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04661-8>
- Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517- 531.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A.P. (2011). Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M.A. Costa, M.J. Santos, F.M. Seabra, & F. Jorge (Orgs.). *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana* (pp. 171-188). Lisboa: Editora Almedina.
- McCabe, D.L., Trevino, L.K. and Butterfield, K.D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6(4), 461-476. <https://doi.org/10.2307/3857499>
- McKinney, J.A., Emerson, T.L. and Neubert, M.J. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 505-516. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0521-2>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48 (2), 309-333.
- Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5), 35-45.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245–268. <https://doi.org/10.2307/20159118>
- Nunes, A. P.S.G.(2015). Os Determinantes Individuais dos Comportamentos Não Éticos em Benefício da Organização [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/11009>
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18 (4), 513– 540. <https://doi.org/10.5840/beq200818436>
- Simões, E. (2015). Agir de Forma Ética. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3ª ed., pp. 149 - 172). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, E., Duarte, A. P., Neves, J., & Silva, V. H. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of*

*Management and Business Economics*, 28(1), 90–108.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2017-0062>

- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2<sup>a</sup> ed., pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16(3), 285-307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Turner, M.R., McIntosh, T., Reid, S. and Buckley, M. (2018), “Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: implications for human resource management”, *Human Resource Management Review*, 29(1), 125-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–81. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–640. <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. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- 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/10.1037/a0019214>
- Van Knippenberg, D., & Van Knippenberg, B. (2000). Who takes the lead in risky decision making? Effects of group members risk preferences and prototypicality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 213-234. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2907>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. <https://doi.org/10.2307/30040751>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>



Yin, C., Zhang, Y., & Lu, L. (2021). Employee-Oriented CSR and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Perceived Insider Status and Ethical Climate Rules. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(12). <https://doi.org/10.3390/su13126613>



## Anexos

### A. Questionário

Caro(a) participante,

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de investigação para uma Dissertação de Mestrado, pertencente ao Mestrado de Psicologia Social e das Organizações do Iscte-IUL. Este estudo pretende estudar o comportamento das pessoas nas organizações.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 10 minutos. A sua participação não acarreta qualquer risco para si.

Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as questões.

Esta recolha de dados está abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato. Por isso, por favor, não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

O tratamento dos dados recolhidos, bem como a sua eventual divulgação sob a forma de publicação científica, será realizado de forma agregada e nunca individualizada. Obrigada pela sua colaboração!

Certifico que li e compreendi as instruções descritas e pretendo colaborar, respondendo ao questionário.

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte [arpsa1@iscte-iul.pt](mailto:arpsa1@iscte-iul.pt)

Antes de iniciar, solicitamos-lhe alguma informação relativa aos seus dados pessoais. Recordamos-lhe que esta informação é estritamente confidencial e os seus dados permanecerão sob sigilo, sendo exclusivamente utilizados para os fins desta investigação.

**1 – Sexo**

Feminino

Masculino

**2 – Idade**

**3 – Habilitações Literárias**

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**4 – Antiguidade na Organização (caso trabalhe há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5)**

**5 – A Organização para a qual trabalha é uma...**

Entidade Pública

Entidade Privada

**6 – Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua Organização?**

1-9

10-49

50-249

249-500

+500

## A

Indique em que medida concorda ou discorda com a afirmação apresentada abaixo.

A organização onde trabalho ...

	Sim	Não
1. Tem um código de ética, isto é, um documento formal que articula os valores e padrões de conduta da organização ou algo similar?		

Caso a sua resposta tenha sido “**Não**” avance para a parte **B** do questionário.

O quadro seguinte enumera um conjunto de questões relativas a algumas características da sua organização. Assinale se existem ou não, os seguintes componentes na organização onde trabalha.

	Sim	Não
1. Existe formação aos colaboradores sobre o código de ética (ou similar)?		
2. Existem regras claras sobre as sanções em caso de alegação de má conduta?		
3. Existe uma “linha de apoio” anónima e confidencial sobre questões éticas?		
4. Existe um gestor responsável pelo código de ética?		
5. Existe monitorização dos colaboradores no cumprimento do código de ética (ou similar)?		

## B

Indique quão próximas ou afastadas as afirmações seguintes estão da realidade da sua Organização, assinalando a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Os colaboradores têm consciência da existência de um código de ética (ou similar) na empresa.	1	2	3	4	5
Os trabalhadores, que violam os padrões estabelecidos pelo código, são investigados e punidos.	1	2	3	4	5
Os responsáveis das diferentes áreas da organização têm um papel ativo na monitorização dos colaboradores no cumprimento do código de ética (ou similar).	1	2	3	4	5

## C

Refletindo sobre a organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

### *Esta organização...*

1. Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5
2. Cumpre com o Código de Trabalho.	1	2	3	4	5
3. Promove a igualdade entre Homens e Mulheres.	1	2	3	4	5
4. Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.	1	2	3	4	5
5. Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
6. Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
7. Garante a segurança do emprego.	1	2	3	4	5
8. Dá donativos para associações de proteção da natureza.	1	2	3	4	5
9. Desenvolve projetos de conservação da natureza.	1	2	3	4	5
10. Apoia eventos culturais e educativos.	1	2	3	4	5
11. Apoia causas sociais.	1	2	3	4	5
12. Apoia eventos desportivos.	1	2	3	4	5
13. Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	1	2	3	4	5
14. Garante o pagamento atempado de salários e regalias.	1	2	3	4	5
15. Esforça-se por ser lucrativa.	1	2	3	4	5
16. Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade.	1	2	3	4	5

## D

Indique até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

1. Se isso ajudasse a minha organização, eu deturparia a verdade para fazer a minha organização parecer bem.	1	2	3	4	5	6	7
2. Se isso ajudasse a minha organização, eu exageraria a verdade aos meus clientes sobre os serviços e produtos da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Se isso beneficiasse a minha organização eu evitaria que os clientes tivessem acesso a informação negativa sobre os serviços e produtos da minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Se a minha organização necessitasse eu daria uma boa recomendação acerca de um empregado incompetente na esperança de que essa pessoa se tornasse o problema de outra organização e não da minha.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se a minha organização necessitasse, eu evitaria fazer um reembolso a um cliente a quem tivéssemos cobrado dinheiro a mais por engano.	1	2	3	4	5	6	7
6. Se fosse necessário, eu esconderia do público informação que pudesse prejudicar a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

## E

Indique em que medida concordo ou discorda com cada uma das afirmações abaixo. Assinale a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

1. O meu trabalho nesta organização representa muito de quem eu sou.	1	2	3	4	5
2. Considero que pertencço a esta organização.	1	2	3	4	5
3. O que esta organização representa é importante para mim.	1	2	3	4	5
4. Compartiho os objetivos e os valores desta organização.	1	2	3	4	5
5. Pertencer a esta organização é importante para mim.	1	2	3	4	5
6. Sinto-me fortemente ligado a esta organização.	1	2	3	4	5

## F

Seguidamente encontram-se listadas algumas características que podem descrever uma pessoa. Após lê-las, tente visualizar o tipo de pessoa com essas características e imagine como essa pessoa pensa, sente e age. Quando tiver uma imagem clara de como essa pessoa será, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações que se seguem.

CARINHOSO (A)  
SENSÍVEL  
JUSTO (A)  
AMIGÁVEL  
GENEROSO (A)  
PRESTÁVEL  
TRABALHADOR (A)  
HONESTO (A)  
AMÁVEL

Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7

1.Sentir-me-ia bem se fosse uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
2.Tenho estas características e isso é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3.Eu teria vergonha em ser uma pessoa com estas características.	1	2	3	4	5	6	7
4.Ter estas características não é verdadeiramente importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5.Eu desejo fortemente ter estas características.	1	2	3	4	5	6	7
6.Geralmente uso roupas que me identificam como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
7.O que faço nos meus tempos livres identificam-me claramente como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
8.O tipo de livros e revistas que leio identificam-me como tendo estas características.	1	2	3	4	5	6	7
9.O facto de ter estas características é comunicado aos outros através da minha afiliação a certas organizações.	1	2	3	4	5	6	7
10.Encontro-me ativamente envolvido/a em atividades que comunicam aos outros que tenho estas características	1	2	3	4	5	6	7



## G

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações abaixo. Assinale com um X a opção que melhor descreve a sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1. Eu estou disposto(a) a não ser ético se acreditar que isso me vai ajudar a ter sucesso.	1	2	3	4	5
2. Eu estou disposto(a) a sabotar os esforços de outras pessoas se estas ameaçarem os meus objetivos.	1	2	3	4	5
3. Estaria disposto(a) a fazer batota se existisse uma baixa probabilidade de ser apanhado.	1	2	3	4	5
4. Acredito que mentir é necessário para manter uma vantagem competitiva sobre os outros.	1	2	3	4	5
5. A única boa razão para falar com os outros é para obter informação que eu possa usar em meu benefício.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração.

## B. Efeito de mediação – Identidade Moral Simbólica

*Efeito de mediação da identidade moral simbólica na relação entre maquiavelismo e comportamento antiético em benefício da organização*

					R <sup>2</sup> <sub>Aj</sub>
Modelo 1: variável mediadora		Identidade Moral Simbólica			
		Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
	<b>Maquiavelismo</b>	.33	.12	2.75	.01
					.11
Covariáveis					
	<b>Identificação Organizacional</b>	.42	.11	3.91	.00
	<b>Existência de Código de Ética</b>	.27	.19	1.42	.16
Modelo 2: variável critério		Comportamento Antiético em Benefício da Organização			
		Coef.	Erro padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
	<b>Maquiavelismo</b>	.62	.13	4.90	.00
	<b>Identidade Moral Simbólica</b>	.19	.07	2.65	.01
					.19
Covariáveis					
	<b>Identificação Organizacional</b>	.18	.11	1.61	.11
	<b>Existência de Código de Ética</b>	-.49	.19	-2.54	.01
<i>Bootstrapping - efeito indireto</i>					
		Coef.	Erro-padrão	LI 95%IC	LS 95% IC
	Efeito indireto do maquiavelismo no comportamento antiético em benefício da organização através da identidade moral simbólica	.06	.03	.01	.13