



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PUNIÇÃO DO COMPORTAMENTO
ANTIÉTICO PRÓ-ORGANIZACIONAL NOS
COLABORADORES

XINGRU YI

OUTUBRO – 2023



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PUNIÇÃO DO COMPORTAMENTO
ANTIÉTICO PRÓ-ORGANIZACIONAL NOS
COLABORADORES

XINGRU YI

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO – 2023

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como gerir adequadamente a ocorrência de comportamentos antiéticos pró-organizacionais (CAPO) e a sua prevenção numa empresa.

Como objetivos específicos, pretende-se explorar e testar o efeito da severidade da punição deste comportamento na tendência dos observadores para imitar ou abandonar o CAPO, analisando o papel mediador do desengajamento moral e do compromisso afetivo, bem como o papel moderador da identidade moral.

Do ponto de vista metodológico, recorreu-se a um estudo quantitativo. A técnica de recolha de informação sustentou-se nos questionários aplicados aos colaboradores de diferentes empresas. Os resultados obtidos indicam que a severidade da punição afeta a intenção para deixar o emprego influenciando o compromisso afetivo dos observadores; além disso, uma punição fraca pode levá-los a cometerem comportamentos antiéticos pró-organizacionais através de desengajamentos morais.

Além do mais, considerou-se que a identidade moral moderava o efeito da severidade da punição sobre o compromisso afetivo dos observadores, mas não moderava a relação entre a severidade da punição sobre o desengajamento moral dos observadores e o seu comportamento pró-organizacional antiético.

Este estudo contribuiu para explorar o mecanismo de punição dos comportamentos antiéticos pró-organizacionais na emulação dos observadores e na intenção de *Turnover*, com base orientada da teoria de *sensemaking*, o que enriquece, em certa medida, os estudos teóricos após a ocorrência de CAPO. Adicionalmente, fornece-se algumas sugestões e referências para as práticas futuras de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: comportamento antiético pró-organizacional; severidade da punição; compromisso afetivo; desengajamento moral; intenção de *turnover*

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze how to properly manage the occurrence of unethical pro-organizational behaviors (UPB) and their prevention in a company.

As specific objectives, we intend to explore and test the effect of the severity of punishment for this behavior on spectators' tendency to abandon and imitate UPB, analyzing the mediating role of moral disengagement and affective commitment, as well as the moderating role of moral identity.

From a methodological point of view, a quantitative study was used. The information collection technique was based on questionnaires applied to employees from different companies. The results obtained indicate that the severity of the punishment affects the tendency to leave the job, influencing the affective commitment of the spectators; Furthermore, weak punishment can lead people to commit unethical pro-organizational behaviors through moral disengagement.

Furthermore, moral identity was found to moderate the effect of punishment severity on bystanders' affective commitment but did not moderate the relationship between punishment severity on bystanders' moral disengagement and their unethical pro-organizational behavior.

This study contributed to exploring the punishment mechanism for unethical pro-organizational behaviors in the emulation of spectators and the tendency to turnover, based on the oriented *sensemaking* theory, which enriches, to a certain extent, theoretical studies after the occurrence of UPB. Additionally, some suggestions and references are provided for future human resource management practices.

Keywords: unethical pro-organizational behavior; severity of punishment; affective commitment; moral disengagement; turnover intention

AGRADECIMENTOS

Uma tese pode ser o fim do percurso de mestrado, mas está longe de ser o fim da vida. A minha gratidão vai, em primeiro lugar, para à minha orientadora, Professora Doutora Rita Martins de Sousa, sem os seus contributos, a conclusão desta dissertação não teria sido possível. Foi das primeiras pessoas em quem pensei convidar para me orientar. Foi a única professora nos dois anos do meu mestrado que tomou a iniciativa de me fazer perguntas enquanto estudante estrangeiro nas aulas. De vez em quando, preocupava-se com a minha compreensão do conteúdo do curso no tempo livre entre as discussões de casos. Eu, nunca me arrependi da minha decisão.

À Professora Doutora Helena Jerónimo e à Professora Doutora Maria João Santos, pela disponibilidade e paciência como esclareceram as minhas dúvidas, no processo do desenvolvimento do TFM.

Obrigado, ISEG.

Obrigado, Lisboa.

Obrigado, Portugal.

Aos meus pais, apenas um obrigado não chega.

Ao meu país, fico contente por ver que está a melhorar.

Obrigado, Raul. És um rapaz de sorte. Espero que sejas saudável e feliz.

Índice

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Índice.....	IV
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	VI
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	3
2.1. Comportamento Antiético Pró-organizacional	3
2.1.1. Definição do conceito de comportamento antiético pró-organizacional.....	3
2.2. Punição Organizacional	4
2.2.1. Definição de conceito de punição organizacional.....	4
2.3. Desengajamento Moral	5
2.3.1. Definição de conceito de desengajamento moral.....	5
2.4 Compromisso Afetivo	6
2.4.1. Definição de conceito de compromisso afetivo	6
2.5. Intenção de <i>Turnover</i>	7
2.5.1. Definição de conceito de intenção de <i>turnover</i>	7
2.6. Identidade Moral.....	8
2.6.1. Definição de conceito de identidade moral.....	8
2.7. Teoria de <i>Sensemaking</i>	9
2.8. Reflexão sobre a revisão da literatura.....	10
2.9. Hipóteses de pesquisa	13
2.9.1. Severidade da punição para o comportamento antiético pró-organizacional e desengajamento moral e compromisso afetivo dos observadores	13

2.9.2. O papel mediador do desengajamento moral e do compromisso afetivo	15
Capítulo 3 – Estudo Empírico.....	20
3.1. Metodologia	20
3.1.1. Instrumento	20
3.1.2. Amostra.....	21
3.2. Resultados.....	22
3.2.1. Teste de vieses do método comum.....	22
3.2.2. Análise da fiabilidade das escalas.....	23
3.2.3. Análise da validade das escalas.....	25
3.2.4. Análise de correlação entre as variáveis	27
3.3 Teste de Hipótese	28
3.3.1 Análise de regressão.....	28
3.3.2 <i>Process</i> teste dos efeitos de mediação	30
3.3.3 Teste de hipótese de efeito moderador.....	31
3.4 Resumo dos resultados testados.....	36
Capítulo 4 – Conclusões	37
4.1 Limitações e perspectivas da pesquisa	39
4.1.1 Limitações do estudo	39
4.1.2 Sugestões de investigações futuras	40
Referências Bibliográficas	41
Anexos	48

Lista de Abreviaturas e Siglas

CAPO - Comportamento Antiético Pró-organizacional

SP - Severidade da Punição

CA - Compromisso Afetivo

DM - Desengajamento Moral

IT - Intenção de *Turnover*

DEP - Duração da Experiência Profissional

AOA - Antiguidade na Organização Atual

NP - Nível de Posição

CAPÍTULO 1 – Introdução

Nos últimos anos, os "escândalos éticos" empresariais têm aparecido frequentemente aos olhos do público, o que atraiu grande atenção por parte de todos os setores sociais. O comportamento antiético dos trabalhadores refere-se a comportamentos realizados por membros da organização que violam princípios morais amplamente aceites.

Estudiosos como Umphress (2010) concluíram que a principal razão pela qual os funcionários se envolvem em comportamentos antiéticos é a busca do seu próprio benefício, a retaliação contra a organização ou colegas, mas também podem envolver-se em comportamentos antiéticos para benefício da organização. Com base nisso, Umphress et al. (2010) propuseram o conceito de comportamento antiético pró-organizacional, que é o comportamento que os funcionários cometem em violação de normas morais sociais ou mesmo de leis e regulamentos, a fim de salvaguardar os interesses da organização ou dos seus membros. Embora o CAPO possa trazer benefícios a curto prazo para uma organização, pode ser prejudicial para a mesma a longo prazo.

A investigação anterior centrou-se na exploração dos antecedentes da formação do CAPO, com o objetivo esperado de o inibir na sua origem, mas negligencia a forma como as organizações devem lidar com os autores deste comportamento quando ele ocorre e, além disso, evitar os seus efeitos adversos subsequentes, como o medo e a emulação dos observadores. Para uma gestão mais eficaz dos comportamentos desviantes e o desenvolvimento saudável das empresas, é importante estudar que técnicas adequadas podem ser usadas para evitar a sua propagação na organização após a sua ocorrência.

Este artigo procura explorar, a partir da teoria do *sensemaking*, o impacto que a punição organizacional dos atores após um CAPO pode ter na intenção dos observadores, ou seja, outros membros da organização, para abandonarem a organização e os seus comportamentos antiéticos pró-organizacionais. Ao introduzir o desengajamento moral e o compromisso afetivo como variáveis mediadoras, pretende-se perceber o mecanismo de ação entre a punição para o CAPO e a intenção dos trabalhadores para

abandonar a organização e imitar o CAPO. Utiliza-se a identidade moral como variável moderadora para clarificar as condições de fronteira entre a punição de comportamento desviante e a tendência de saída dos observadores e a sua imitação do CAPO.

Assim, o presente trabalho é desenvolvido em cinco partes, correspondendo o primeiro a esta introdução.

Na parte de revisão bibliográfica, elaborou-se um enquadramento teórico que sustenta a temática aqui apresentada através da análise da literatura existente sobre o comportamento antiético pró-organizacional e outros conceitos necessários relevantes, fornecendo uma base teórica importante para a posterior formulação de hipóteses e análise de dados.

A terceira parte inclui o estudo empírico onde se encontra detalhada a metodologia, assim como os procedimentos utilizados e a análise dos resultados obtidos.

No último capítulo encontram-se as conclusões, limitações do estudo e indicam-se direções de investigação futura.

CAPÍTULO 2 - Enquadramento Teórico

2.1. Comportamento Antiético Pró-organizacional

2.1.1. Definição do conceito de comportamento antiético pró-organizacional

O comportamento antiético pró-organizacional refere-se ao comportamento antiético adotado pelos trabalhadores em benefício da organização (Umphress et al., 2010). Posteriormente, Umphress & Bingham (2011) enriqueceram e refinaram a definição de CAPO como "comportamento que é realizado para promover a eficácia da organização ou dos seus membros, mas esse tipo de comportamento é contrário aos valores fundamentais da sociedade, à moralidade, à lei ou a padrões razoáveis de comportamento".

A definição de CAPO contém duas características importantes do comportamento: uma é o facto de se tratar de um comportamento antiético ou um comportamento que não está de acordo com o código moral da sociedade ou até mesmo ilegal. A segunda é que o CAPO é um comportamento pró-organizacional que não está explicitamente indicado numa descrição formal de funções nem é ordenado por um superior, mas é realizado para beneficiar ou ajudar a organização. Por exemplo, deturpar ou exagerar a funcionalidade dos produtos da sua empresa aos clientes ou ocultar defeitos dos produtos.

Além disso, Umphress & Bingham (2011) propuseram ainda três condições-limite para o CAPO com base na definição acima referida: em primeiro lugar, ao contrário de outros erros e omissões relacionados com o trabalho, o CAPO é um ato intencional de um trabalhador para beneficiar a organização; em segundo lugar, a definição de CAPO centra-se na motivação pró-organizacional e não no resultado do ato; em terceiro lugar, a motivação para o ato deve incluir os motivos pró-organizacionais, e outros tipos de comportamentos antiéticos, como aqueles puramente egoístas, que não se enquadram no âmbito do CAPO.

Com base na investigação existente, Cheng e Lin (2019) definiram o comportamento antiético pró-organizacional a partir da perspectiva da motivação, argumentando que a motivação pró-organizacional é uma motivação necessária, mas não a única, para o

CAPO; a motivação pró-organizacional pode ser combinada com outras motivações (por exemplo, motivação auto-interessada), que constituem juntas uma impulsão para o comportamento do CAPO; no caso de múltiplas motivações que funcionam em conjunto, a principal precisa de ser pensada em conjunto com a situação específica.

2.2. Punição Organizacional

2.2.1. Definição de conceito de punição organizacional

O conceito de punição surgiu da teoria do reforço, segundo a qual a probabilidade de resposta de um indivíduo é reduzida através do aumento de um determinado estímulo. Kazdin (1975) define a punição como um estímulo negativo ou um estímulo positivo reduzido utilizado para reduzir um comportamento, uma definição que enfatiza os estímulos negativos para comportamentos específicos (por exemplo, roubar, etc.). Treviño (1992) também define punição como a imposição de resultados negativos (por exemplo, repreensões verbais, suspensões e despedimentos) ou a eliminação de resultados positivos (por exemplo, negar um aumento aos subordinados) pelos gestores aos seus subordinados, a fim de melhorar o mau comportamento dos trabalhadores. Neste contexto, as normas de trabalho podem ser formais e explícitas ou informais e podem ser consistentes ou inconsistentes com as normas da equipa de trabalho. É esta última distinção que requer atenção, pois aponta para o facto de que entre os trabalhadores e a direção existe a possibilidade de dissonância normativa entre os trabalhadores, ou seja, quando o mau comportamento do trabalhador é geralmente aceite na equipa, então esse comportamento não será definido como mau comportamento pelos observadores e é mais provável que estes reajam negativamente quando a organização pune esse comportamento.

Em conjunto com a definição de punição de Treviño (1992), a severidade da punição de CAPO é o grau de severidade ou a dureza da punição refletido quando ocorre um comportamento antiético pró-organizacional e a organização impõe um resultado negativo (por exemplo, crítica verbal, despedimento) ou remove um estímulo positivo (por exemplo, recusa de um pedido de aumento salarial) ao ator para melhorar o mau comportamento do subordinado.

2.3. Desengajamento Moral

2.3.1. Definição de conceito de desengajamento moral

O desengajamento moral (Moral Disengagement) é o processo pelo qual um indivíduo redefine o seu comportamento para o fazer parecer menos prejudicial, minimizar a sua responsabilidade nas consequências do comportamento e reduzir a identificação com a dor do alvo da lesão, o que explica o facto de as pessoas normais terem comportamentos imorais sem sentirem auto-culpa (Bandura, 1990). O padrão moral interno de um indivíduo regula o auto-comportamento, mas o padrão nem sempre funciona. Apenas funciona quando os mecanismos de autorregulação são ativados e existem numerosas estratégias psicológicas para desativar as auto-sanções de um comportamento desumano (Hinrichs et al., 2012). Segundo Bandura (1990), existem 8 mecanismos de exculpação inter-relacionados que podem invalidar o funcionamento da autorregulação moral de um indivíduo (Tabela 1).

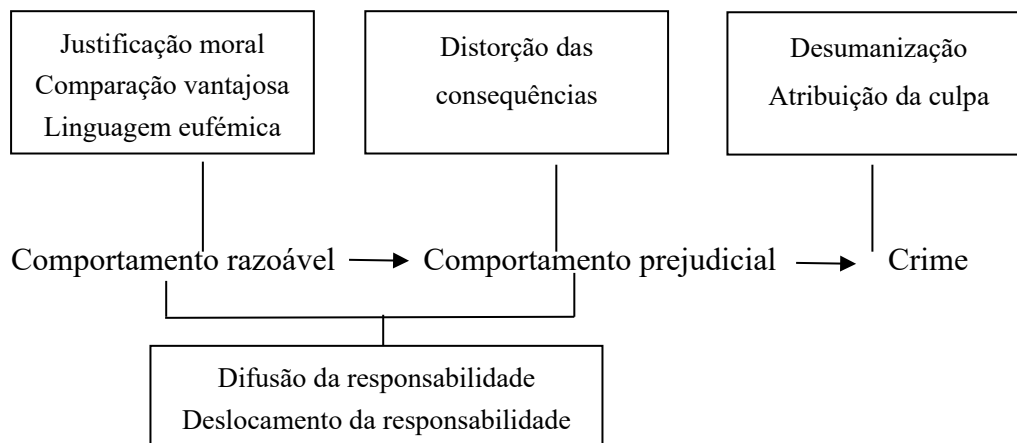


Tabela 1- 8 mecanismos de desengajamento moral, Bandura (1990)

Especificamente, os indivíduos reconstroem cognitivamente comportamentos que, de outro modo, seriam repreensíveis, tornando-os moralmente aceitáveis através da justificação moral, de comparações vantajosas e da linguagem eufemística (Bandura, 1990).

A justificação moral refere-se à representação de comportamentos prejudiciais como servindo um valor social ou um objetivo moral, sendo assim aceites pelo indivíduo e pela sociedade, podendo até ser elogiados e louvados. As comparações vantajosas são utilizadas principalmente para fazer com que um comportamento inaceitável pareça

aceitável, comparando um comportamento antiético com outro comportamento mais prejudicial. A linguagem eufemística consiste em fazer com que um comportamento condenável pareça menos nocivo ou mesmo transformá-lo num comportamento benéfico, utilizando uma linguagem moralmente neutra para o descrever (Bandura, 1999).

O deslocamento de responsabilidade, a difusão da responsabilidade e o facto de distorção das consequências ocorrem normalmente quando o comportamento prejudicial já teve consequências adversas e o indivíduo pretende ocultar ou distorcer os efeitos negativos (Bandura, 1996). A difusão da responsabilidade ocorre quando um indivíduo acredita que está a cumprir as exigências de um líder ou de uma organização, atribui a responsabilidade à autoridade e nega a responsabilidade por aquilo por que deveria ser responsável. O deslocamento de responsabilidade, por outro lado, ocorre normalmente no caso de um comportamento antiético coletivo, uma vez que o indivíduo não se sente responsável por esse comportamento. Distorção das consequências é então conseguido minimizando, ignorando ou questionando os efeitos nocivos das próprias ações. Por exemplo, quando um indivíduo tem de assumir a responsabilidade por um acontecimento negativo, optará por distorcer o resultado causado para não ter de sentir remorsos ou culpa, apesar de ter cometido o ato.

A desumanização e a atribuição de culpa, por outro lado, permitem escapar à culpa moral, reduzindo a identificação com a vítima. A desumanização é o processo através do qual um indivíduo evita a ativação dos seus próprios padrões morais internos e sentimentos de auto-culpa, desvalorizando outra pessoa e perpetuando assim os danos que lhe são causados. A atribuição de culpa é semelhante à primeira, na medida em que se isenta de responsabilidade ao enumerar e declarar as falhas da vítima (Yang Jiping et al., 2010).

2.4 Compromisso Afetivo

2.4.1. Definição de conceito de compromisso afetivo

O compromisso afetivo é um conceito derivado do compromisso organizacional e é uma das dimensões dele. O compromisso organizacional foi inicialmente sintetizado

por Becker (1960), que argumentou que os trabalhadores se empenham nas organizações devido ao receio de perderem o seu investimento anterior na organização se a deixarem. Meyer & Allen (1991) acabaram por classificar o compromisso organizacional em três dimensões, resumindo estudos anteriores: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo. Entre elas, o compromisso afetivo refere-se à ligação emocional, identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização. Em conjunto com o objetivo deste trabalho, este documento utiliza a definição de compromisso afetivo de Meyer & Allen (1991).

2.5. Intenção de *Turnover*

2.5.1. Definição de conceito de intenção de *turnover*

Já no início do século XX, os estudiosos exploraram a questão da rotatividade dos trabalhadores e Dolton (1981) classificou a *turnover* dos trabalhadores em dois tipos, *turnover* passivo e *turnover* ativo. Mobley (1977) considera que este conceito se refere à intenção do indivíduo deixar a organização depois de trabalhar nela durante um determinado período por algumas razões, o que está incluído na categoria de saída ativa do trabalhador. Posteriormente, Mobley et al. (1978), no seu estudo, acrescentaram à definição de intenção de *turnover* e concluíram que esta reflete o desempenho global dos trabalhadores que estão insatisfeitos com os seus empregos, pensam em sair e procuram outras oportunidades, bem como a probabilidade de encontrarem outros empregos. Há também outros estudiosos atuais que definem a propensão dos trabalhadores para saírem. Por exemplo, Triana et al. (2010) definem a intenção de *turnover* como uma tendência psicológica de um trabalhador para planejar e deixar por sua iniciativa uma organização após um período no emprego devido a uma série de razões, quer pessoais quer organizacionais. No entanto, verifica-se que não existe grande diferença em relação à definição de Mobley de intenção de *turnover*.

Embora a propensão para sair reflita o estado psicológico do indivíduo e exista uma diferença com o comportamento real de saída, após um grande número de estudos empíricos realizados por académicos, provou-se que a intenção de *turnover* é uma variável antecedente importante para prever o comportamento de saída.

2.6. Identidade Moral

2.6.1. Definição de conceito de identidade moral

O conceito de Identidade Moral foi proposto pela primeira vez por Blasi (1980), que, numa perspectiva macrodesenvolvimental, defendeu que a identidade moral é o processo de integração do sistema próprio de um indivíduo com o sistema moral, de modo que o sentido de moralidade e o sentido de identidade pessoal de um indivíduo possam ser unidos até certo ponto.

Com base no ponto de vista de Blasi, os académicos elaboraram diferentes definições de identidade moral. Por exemplo, Hart (1999) define a identidade moral como a auto-perceção de um indivíduo de um curso de ação que promove ou protege os outros, que é influenciado por uma combinação de fatores internos e externos. A linha comum entre estas perspetivas é a definição de identidade moral como uma orientação de traços, que é considerada como um traço de personalidade estável que não é facilmente influenciado por fatores externos. Stets & Carter (2006) consideraram a identidade moral como uma identidade pessoal que consiste na justiça e no cuidado, bem como na honestidade, na confiança, na generosidade e no altruísmo, que distingue a identidade de uma pessoa.

Posteriormente, Aquino & Reed (2002) definiram a identidade moral como um auto-conceito organizado em torno de um conjunto de características morais, com base na teoria do desenvolvimento da cognição moral e na teoria social cognitiva. No seu estudo, a identidade moral foi dividida em duas dimensões: a internalização, que reflete o grau de congruência entre o autoconceito de um indivíduo e os traços morais, e a representação, que reflete o grau em que um indivíduo expressa os traços morais aos outros através do comportamento moral. Em comparação com a perspetiva de Blasi, a abordagem de Aquino & Reed (2002) tem duas vantagens importantes: por um lado, é utilizado o fenómeno psicológico da ativação da difusão, assumindo que os traços morais fazem parte de uma rede de componentes de ligação.

Em contraste com as identidades sociais anteriores, que normalmente desagregavam múltiplas identidades a um elevado nível de abstração (por exemplo, raça, sexo, filiação política), as definições de Aquino & Reed (2002) estão organizadas em torno de traços

específicos que estão ligados ao que significa ser uma pessoa moral. Além disso, o nível da identidade moral de um indivíduo e o facto de afetar ou não os seus comportamentos são influenciados por fatores como o contexto externo e o processamento da informação social.

Quando se compara a compreensão da identidade moral de Blasi e Aquino & Reed, a diferença principal é o facto de se dar ou não ênfase ao autoconceito. Por conseguinte, o presente estudo adota a definição de identidade moral de Aquino e Reed (2002).

2.7. Teoria de *Sensemaking*

Weick (1995) introduziu pela primeira vez esta teoria no domínio dos estudos organizacionais e definiu o *sensemaking* como o processo através do qual um indivíduo constrói uma nova compreensão utilizando perceções pré-existentes e retrospectivas do passado quando confrontado com problemas incompreensíveis na situação em que se encontra. Por outras palavras, através do processo de construção de significado, um indivíduo forma um modelo mental com base na situação e no ambiente, extrai informação significativa desses modelos e toma decisões com base na informação extraída deles (Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999; Weick, 1995). Contudo, a construção de significado é mais do que um processo cognitivo, e tende a ser considerada uma prática construtiva que envolve a forma como as pessoas preocupadas com a identidade no contexto social de outros participantes se envolvem com eventos em curso, dos quais extraem pistas e constroem retrospectivamente significados plausíveis (Weick, 2001). Maitlis et al. (2013) argumentam que a teoria de *sensemaking* explica eficazmente como os indivíduos dão sentido a eventos novos, inesperados ou intrigantes e tomam medidas adicionais para lidar com eles.

Em primeiro lugar, o *sensemaking* ocorre quando os membros da organização são confrontados com acontecimentos, questões e ações surpreendentes ou confusas (Weick, 1995); e, subsequentemente, eles farão o *sensemaking*, através dos três processos inter-relacionados de criação, interpretação e ação. Isto é, os atores tomam a ação seguinte criando uma interpretação do acontecimento sobre o qual se debruçam como guia.

Assim, de acordo com esta teoria, os indivíduos extraem informações significativas sobre acontecimentos ambíguos no seio da organização para construir, o que, por sua vez, orienta as suas decisões comportamentais. Após a ocorrência de um comportamento antiético pró-organizacional, os trabalhadores observam as atitudes e os comportamentos da organização. Independentemente do nível de punição imposto pela organização ao perpetrador de CAPO, os observadores interpretarão a forma como a organização lidou com a situação. Quando o CAPO, um comportamento que é benéfico para a organização a curto prazo, mas prejudicial para a organização a longo prazo ocorre na organização, os observadores podem ficar confusos. A forma como a organização lida com a situação e o resultado leva o observador a procurar pistas para interpretar o próprio comportamento e a atitude da organização em relação ao comportamento, a fim de construir um significado, interpretar o comportamento como contrário às expectativas do papel ou aos valores enraizados e decidir sobre o seu próprio comportamento com base no modelo mental criado pela construção do significado. Ao longo do processo de *sensemaking*, há muitos fatores diferentes, como o contexto, as emoções, os quadros cognitivos, os valores, etc., que desempenham um papel influente.

2.8. Reflexão sobre a revisão da literatura

A investigação anterior sobre o comportamento antiético pró-organizacional centrou-se nos antecedentes da sua formação, ignorando os efeitos do comportamento após a sua ocorrência. Embora os académicos se tenham concentrado no facto de o comportamento antiético pró-organizacional dos trabalhadores induzir os seus colegas a seguir o exemplo (Zeng et al., 2021), existe uma relativa falta de investigação sobre os mecanismos em jogo. Portanto, vale a pena explorar o mecanismo pelo qual os funcionários emulam o CAPO dos seus colegas. Além disso, o CAPO de um indivíduo pode induzir o comportamento antiético egoísta dos colegas (Zhang et al., 2020).

No entanto, a reação e a atitude da organização podem influenciar grandemente as perceções dos colegas. Que papel podem e devem as organizações desempenhar, a forma como as organizações devem lidar com estes atores e o impacto do tratamento e

do resultado nos observadores, serão linhas a estudar. Se a organização ignorar o comportamento, os observadores podem desenvolver a percepção de que não há problema em violar o código de ética desde que seja lucrativo para a organização e que também o próprio comportamento é lucrativo para eles (Zhao e Zhou, 2017). A atitude ambígua da organização dá espaço a que os observadores se envolvam em comportamentos antiéticos pró-organização. Como o próprio CAPO possui características antiéticas, uma vez ocorrido, afetará o desenvolvimento saudável da organização. No entanto, com base na sua natureza pró-organizacional, as organizações têm de fazer cedências quando impõem punições, porque o ator está a agir contra os seus princípios éticos em benefício da organização.

Por conseguinte, vale a pena explorar o papel da punição para desencorajar os observadores de imitarem o CAPO e se a punição deste comportamento tem efeitos adversos com base na natureza pró-organizacional do comportamento.

A punição é um método complexo de gestão organizacional e um grande número de estudos comprovaram os efeitos positivos e negativos da punição (Yan et al., 2021). Resumindo a investigação existente, verifica-se que, para efeitos de correção de comportamentos inadequados, de acordo com a teoria da dissuasão e a teoria da aprendizagem social, a punição severa geralmente orienta positivamente as atitudes e comportamentos dos observadores (Ju et al., 2014). Portanto, quando os observadores testemunharem a punição dos perpetradores, perceberão que, embora seja benéfico para a organização, ela não aprova este comportamento e, dessa forma, não desculpará quando confrontada com a mesma situação. Além disso, um grande número de estudos comprovou, com base na teoria da justiça, que os elementos-chave da punição, as características dos punidos (Zhang, 2018) e a imparcialidade e as crenças de justiça (Yan, 2021) dos observadores, etc., afetarão os seus julgamentos sobre a justiça da punição, afetando assim as suas emoções, atitudes e comportamentos. Niehoff et al. (1998) confirmaram que o desempenho histórico dos punidos e a severidade da punição terão um efeito interativo nas atitudes dos observadores (como o compromisso organizacional).

Além disso, quando os indivíduos fazem julgamentos sobre acontecimentos morais, serão afetados pela sua estrutura cognitiva individual (Morrissette & Kisamore, 2020). Um grande número de estudos comprovou que existe uma certa ligação entre o nível de identidade moral de um indivíduo e o seu CAPO. Por exemplo, a relação superior-subordinado (Zhong et al., 2018) e o sistema de trabalho de alto desempenho (Xu et.al, 2018) induzirão CAPO nos subordinados, mas quando o nível de identidade moral do indivíduo é alto, pode enfraquecer efetivamente a relação entre os fatores indutores e o CAPO dos funcionários.

De um modo geral, as respostas comportamentais das organizações que punem os comportamentos antiéticos pró-organizacionais e os observadores e os mecanismos que os influenciam têm implicações importantes tanto para a teoria como para a prática. Além disso, a forma como a severidade das punições organizacionais para comportamentos antiéticos pró-organizacionais afeta a propensão para sair, influenciando o compromisso afetivo dos trabalhadores com diferentes níveis de identidade moral. Do mesmo modo, a forma como os desengajamentos morais dos observadores podem levá-los a imitar o comportamento desajustado pró-organizacional de outros precisa de uma investigação mais aprofundada.

Portanto, construiu-se um modelo teórico de pesquisa com base na teoria de *sensemaking*, através da combinação da literatura relevante sobre seis variáveis: severidade da punição do CAPO, compromisso afetivo, intenção de *turnover*, desengajamento moral, comportamento antiético pró-organizacional e identidade moral, como se mostra na Tabela 2.



Tabela 2 Modelo teórico

2.9. Hipóteses de pesquisa

2.9.1. Severidade da punição para o comportamento antiético pró-organizacional e desengajamento moral e compromisso afetivo dos observadores

De acordo com a teoria em análise, os trabalhadores reagirão observando os comportamentos antiéticos pró-organizacionais dos indivíduos que os rodeiam e reagem a eles em conjunto com a resposta organizacional, decidindo os seus próprios comportamentos com base nas percepções formadas após o *sensemaking*. Segundo Chen e Fong(2004) a punição é eficaz na redução das intenções dos observadores de se comportarem de forma inadequada. No entanto, a natureza pró-organizacional do CAPO leva frequentemente as organizações a negligenciarem a punição do comportamento. Se a organização punir o CAPO de forma muito fraca ou mesmo não o punir de todo, a percepção do comportamento por parte do observador entrará em conflito com o seu juízo ético sobre o comportamento, que é considerado adequado em comparação com outros comportamentos antiéticos (por exemplo, comportamentos antiéticos egoístas) e a organização aceita, ou mesmo apoia, esses comportamentos. Além disso, a teoria argumenta que as emoções podem influenciar o processo de pensamento de um indivíduo.

Estudos demonstraram que o comportamento antiético dos colegas pode induzir emoções negativas nos observadores, que são uma causa importante de desengajamento moral nos observadores (Fida et al., 2015). Embora o comportamento antiético pró-organizacional seja pró-organizacional, os motivos dos trabalhadores para se envolverem neste comportamento são mistos, ou seja, podem estar também presentes motivos de interesse próprio (Lian et al., 2022). Quando se observa que os indivíduos beneficiam de tais comportamentos antiéticos, isso criará emoções negativas, como ciúme (O'Fallon & Butterfield, 2012) no observador e, portanto, é mais provável que o observador desenvolva o desengajamento moral. Por outro lado, quando a organização impõe comportamentos antiéticos pró-organizacionais duros ou mesmo severos aos autores de comportamentos antiéticos pró-organizacionais a punição, pode efetivamente refrear a intenção do observador de se comportar mal e dar pleno uso ao efeito de "modelo negativo" da punição (Chen e Fong, 2004). Isto deve-se ao facto de

a punição severa do comportamento por parte da organização tornar clara a natureza pouco ética do comportamento para o observador no processo de construção de significado para o comportamento e aumentar o risco percebido pelo observador (Meier, 1977).

Pode inferir-se que, face a uma punição severa por parte da organização, o observador reconhecerá que o comportamento, mesmo que benéfico para a organização, o torna inaceitável para ela. Ao mesmo tempo, a imoralidade do comportamento revelada pela punição severa é consistente com o julgamento moral do observador sobre o comportamento. Através do *sensemaking*, o observador reconhece a imoralidade do comportamento e a atitude negativa da organização em relação ao comportamento. Por conseguinte, são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A severidade da punição para o comportamento antiético pró-organizacional está negativamente relacionada com o desengajamento moral do observador.

Especificamente, o efeito da severidade da punição no compromisso afetivo do observador pode ser entendido das seguintes maneiras: primeiro, os indivíduos preferem que os outros sejam responsabilizados pelos seus próprios erros morais (Batson et al., 1997) e esperam que os líderes trabalhem no local de trabalho para defenderem os princípios éticos (Brown & Mitchell, 2010). Desde modo, quando as organizações ou os líderes violam as expectativas dos observadores de que defendam os princípios éticos no local de trabalho, o compromisso afetivo dos observadores com a organização diminui. Enquanto as punições mais severas fazem com que os atores paguem pelas suas ações, as organizações e os líderes defendem os princípios éticos dentro da organização, o que terá um impacto positivo no compromisso afetivo dos observadores. Em segundo lugar, pode explicar-se que a existência de situações que atenuam a punição do ator afeta a análise do julgamento do observador sobre a sua responsabilidade (Weiner, 1995). De acordo com a teoria de *sensemaking*, os observadores atribuem motivos ao ator durante o *sensemaking* do acontecimento punitivo, e uma punição demasiado severa fará com que o seu nível de compromisso afetivo para com a organização diminua.

Em resumo, uma punição menor ou demasiado severa dos atores do CAPO pela organização resultará num nível mais baixo de compromisso afetivo para os observadores, e um nível moderado de punição resultará no nível mais elevado de compromisso afetivo para os observadores. Por conseguinte, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação em forma de U invertido entre a severidade da punição do comportamento antiético pró-organizacional e o compromisso afetivo do observador.

2.9.2. O papel mediador do desengajamento moral e do compromisso afetivo

Segundo Zeng et al. (2021) o comportamento antiético pró-organizacional dos trabalhadores leva os observadores a seguir o exemplo, e o desengajamento moral pode ajudar os observadores a libertarem-se da autocondenação moral na intenção de comportamentos antiéticos (Zhao, e Zhou, 2017). Embora as motivações dos indivíduos para este comportamento sejam mistas e complexas (Mai et al., 2020; Zeng et al., 2021), a natureza pró-organizacional do comportamento nunca pode ser ignorada.

Por conseguinte, as organizações tratarão os atores CAPO de forma branda se apenas considerarem as características pró-organizacionais do comportamento. Através do *sensemaking*, a clemência da organização para com o CAPO incentiva os observadores a identificarem-se mais com a natureza pró-organizacional do comportamento, porque estes comportamentos são vistos como estando em linha com as expectativas da organização (Zeng et al., 2021). Contudo, a natureza inerentemente antiética deste comportamento pode levar os observadores a sentirem emoções como auto-culpa ao imitarem este comportamento (Chen, 2021). No entanto, quando a organização não pune o perpetrador, irá remodelar a perceção do comportamento por parte do observador.

De acordo com a teoria de *sensemaking*, os indivíduos interpretam os fenómenos comportamentais que contradizem as expectativas determinísticas do papel ou os valores profundos através da auto-compreensão e da reflexão sobre as pistas no ambiente (Liu et al., 2015). Além disso, é mais provável que o comportamento antiético

dos indivíduos seja impulsionado pelas organizações (Thiel et al., 2021). A atitude da organização de ignorar ou mesmo fazer vista grossa ao ator do CAPO encoraja, em certa medida, o CAPO no grupo, com o desengajamento moral do observador a ajudar a libertar-se de emoções negativas, como a culpa que resultaria da emulação do comportamento, e a fornecer-lhe uma desculpa razoável para cometer o ato. Por outro lado, quando a organização pune severamente o ator, é menos provável que o observador imite o comportamento para se conformar com as expectativas da organização. Sendo assim, os observadores terão em conta a probabilidade de punição ao tomarem decisões éticas sobre se devem ou não imitar o comportamento (Treviño & Youngblood, 1990), e terão menos probabilidades de justificar o seu comportamento antiético pró-organização através do desengajamento moral. Com base nisto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O desengajamento moral do observador pode mediar a relação entre a severidade da punição e o comportamento antiético pró-organizacional do observador.

Ao construir de forma significativa a punição organizacional em prol do comportamento antiético organizacional, os observadores desenvolverão percepções subjetivas do evento, o que, por sua vez, influenciará o comportamento subsequente dos observadores (Hsu, 2022).

Em primeiro lugar, a percepção da ética no local de trabalho pelos trabalhadores afeta significativamente a sua propensão para sair (Jung et al., 2010).

Por um lado, os conflitos éticos aumentam quando os valores pessoais dos trabalhadores entram em conflito com os da empresa para a qual trabalham e, por conseguinte, podem ocorrer resultados negativos, como a falta de identidade organizacional, o absentismo e a intenção de sair (Thorne, 2010). Por outro lado, quando os valores de um indivíduo são altamente congruentes ou semelhantes aos da organização, o indivíduo tenderá a permanecer na organização (Madhurima et al., 2022). Por conseguinte, face à atitude de apoio da organização em relação a este comportamento antiético, os valores do observador entram em conflito com os da organização, e a vontade de permanecer na organização será reduzida. Por outras palavras, a tendência para abandonar a

organização apresenta uma tendência de elevação à medida que a severidade da punição aumenta.

Obviamente, a severidade da punição de uma organização para os colaboradores pode afetar o compromisso afetivo dos observadores e, por conseguinte, a sua propensão para sair, influenciando o seu compromisso afetivo. A investigação de (Zhang & Xiao, 2020) demonstrou que os valores éticos da empresa afetam o compromisso afetivo dos trabalhadores e a sua propensão para sair (Valentine et al., 2006), e que existe uma forte ligação entre o compromisso afetivo e a propensão dos trabalhadores para sair (Koopman et al., 2020). O compromisso afetivo é mais elevado para os observadores apenas quando a natureza pró-organizacional e antiética do comportamento é considerada, ponderada entre si e, em seguida, é imposto um nível moderado de punição ao ator. Isto porque reflete tanto a desaprovação da organização em relação ao comportamento antiético como o "julgamento justo" da organização. Em resumo, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O compromisso afetivo do observador pode mediar a relação entre a severidade da punição e a intenção do observador para abandonar a organização.

2.9.3 O efeito moderador da identidade moral

Segundo Sandberg & Tsoukas (2015) o quadro cognitivo de um indivíduo influencia as pistas que ele observa e extrai, a forma como combina essas pistas e as interpreta e, em última análise, as ações que decide tomar. A identidade moral reflete o auto-esquema de um indivíduo organizado em torno de um conjunto de traços morais (Aquino & Reed, 2002).

Os indivíduos com níveis elevados de identidade moral valorizam mais a importância da moralidade para si, pelo que, normalmente, estão mais preocupados com a eticidade do seu comportamento e reagem a ela quando fazem sentido para os acontecimentos. Além disso, a identidade moral aumenta as intenções pró-sociais de um indivíduo e reduz a sua tendência indesejável para se envolver em comportamentos como a batota (Reed et al., 2007). Com base nisto, pode colocar-se a hipótese de que o nível de identidade moral dos observadores afeta o processo de construção de significado sobre

um acontecimento e, em última análise, a resposta comportamental ao facto de a organização punir ou não os atores de comportamentos impróprios pró-organização. Consideramos que, normalmente, a identidade moral pode moderar o efeito da severidade da punição no desengajamento moral dos observadores. Especificamente, as pessoas com identidade moral elevadas são menos suscetíveis de serem afetadas pela severidade da punição organizacional no seu *sensemaking* sobre o CAPO e a forma como a organização lida com a situação, uma vez que estão mais preocupadas com a eticidade do próprio comportamento. Para manterem a sua identidade moral, os indivíduos com uma identidade moral elevada tendem a agir de acordo com um código moral interno para se conformarem com uma imagem moral ideal, sendo menos provável que desenvolvam um desengajamento moral para se conformarem com as expectativas da organização. Por outro lado, o carácter moral é menos importante para os observadores que têm uma identidade moral baixa. A fraca ou mesmo nenhuma punição por parte da organização motivará os observadores com baixa identidade moral a concentrarem-se mais na questão de saber se o comportamento é benéfico para a organização e a ignorarem seletivamente as características não éticas do comportamento.

Assim, com uma menor severidade da punição, os observadores com baixa identidade moral, eles podem comparar o CAPO a um comportamento mais antiético ou desenvolver uma mentalidade de “A lei não é responsável pelas massas”, transferindo a responsabilidade e a culpa para a organização e conseguindo um desengajamento moral. Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A identidade moral pode moderar o impacto da severidade da punição no desengajamento moral do observador. O impacto da severidade da punição no desengajamento moral dos observadores será mais fraco para os com níveis elevados de identidade moral.

O'Reilly & Aquino (2011) concluíram que a identidade moral afeta as reações intuitivas das pessoas a acontecimentos injustos e que os identificadores morais elevados tendem a julgar os comportamentos ambíguos como contrários à moral e a desenvolver uma forte indignação moral. Consequentemente, os indivíduos com identidades morais

elevadas terão mais probabilidades de aprovar a punição severo da organização contra os atores do CAPO. A medida que a severidade da punição aumenta, a sua percepção de que a organização fez o julgamento correto, os seus valores estão alinhados e o seu nível de compromisso afetivo aumentará.

No entanto, os observadores com um baixo nível de identidade moral podem concordar o CAPO e, quando a organização impõe punições fracas, nenhum castigo ou mesmo recompensas pela transgressão, serão mais simpáticos à organização e o seu compromisso afetivo na organização aumentará; pelo contrário, quando as punições são demasiado severos, é provável que se sintam assustados e arrefecidos pela organização e serão mais simpáticos à organização, o que será acompanhado por uma diminuição do compromisso afetivo. Por outro lado, os indivíduos com elevada identidade moral têm um elevado grau de sensibilidade moral e tendem geralmente a interpretar o comportamento dos outros num quadro moral/não moral (Zhao e Zhou, 2017). A fim de assegurar a sua “imagem da auto-ética” e, ao mesmo tempo, aderir aos seus próprios princípios morais, preocupam-se mais com a eticidade do próprio comportamento e são menos influenciados pela força da punição da organização em caso de comportamento transgressivo. Por conseguinte, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A identidade moral pode moderar o impacto da severidade da punição no compromisso afetivo do observador. O impacto da severidade da punição no compromisso afetivo dos observadores será mais fraco para os com níveis elevados de identidade moral.

CAPÍTULO 3 – Estudo Empírico

3.1. Metodologia

Este estudo aplicou a abordagem quantitativa com inquérito. Neste capítulo pretende-se analisar o método aplicado na recolha de dados, por via de inquérito por questionários.

3.1.1. Instrumento

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com 4 pessoas na Província Heilongjiang da China, a fim de obter feedback dos respondentes sobre a clareza e compreensão das instruções e itens contidos no questionário e detetar possíveis erros, a fim de melhorar o instrumento. Os questionários em papel e eletrónicos foram distribuídos principalmente através de redes interpessoais, como familiares, amigos e colegas.

A aplicação começou no dia 2 de julho e terminou no dia 28 de julho, tendo sido obtidos 822 questionários. No final, obteve-se um total de 492 questionários válidos após a exclusão dos questionários inválidos, destes, 21 questionários em português.

Foram considerados inválidos e eliminados todos os questionários que apresentavam os seguintes problemas: em primeiro lugar, havia questões omitidas; em segundo lugar, havia regularidades óbvias nas respostas às questões; em terceiro lugar, havia contradições nas respostas às questões de pontuação inversa e às questões de pontuação direta; e em quarto lugar, havia plágio nas respostas aos questionários.

O questionário é composto pelas seguintes 7 seções principais.

Na parte de identidade moral (pergunta I) foi utilizada a escala de identidade moral desenvolvida por Aquino & Reed (2002), revista por Jennings et al. (2014). A escala é composta por 5 itens, incluindo 2 itens com pontuação inversa.

Na parte de tendência de *turnover* (pergunta II) foi adotada a escala de 4 itens desenvolvida por Mobley et al. (1978), incluindo dois itens com pontuação invertida.

No que diz respeito ao comportamento antiético pró-organizacional (pergunta III) foram disponibilizados 6 itens baseados na escala desenvolvida por Umphress et al. (2010).

Na parte de compromisso afetivo (pergunta IV) foi utilizada a escala de compromisso afetivo compilada por Meyer et al. (1993). Esta escala é unidimensional, incluindo 6 itens como “Tenho orgulho em fazer parte da minha empresa”; entre eles, “Não tenho qualquer ligação emocional a esta empresa.” e “Não me sinto realmente parte da empresa.” são itens com pontuação invertida.

Relativamente ao desengajamento moral, utilizou-se a escala de desengajamento moral de 2 itens desenvolvida por Moore et.al (2012), estas duas perguntas foram colocadas dentro das perguntas 7 e 8 do quarto IV.

Na parte de severidade da punição (pergunta V). As percepções dos observadores sobre a severidade da punição CAPO foram medidas usando a escala de severidade da punição compilada por Bauman et.al (2016). Antes da medição, o significado do CAPO foi explicado aos inquiridos, assumindo a severidade da punição percebida pelos observadores nesta situação.

No presente trabalho, o sexo, a idade, a duração da experiência profissional, a antiguidade na organização e o nível de posição são utilizados como variáveis de controlo. Para além das variáveis demográficas, a identidade moral e a intenção de *turnover* foram medidas utilizando uma escala de *Likert* de 5 itens, os itens variaram entre (1) desacordo totalmente e (5) concordo totalmente; a severidade da punição foi medida utilizando uma escala de *Likert* de 7 itens que variam de (1) muito tolerante e (7) a indicar muito severo; no que diz respeito ao compromisso afetivo, desengajamento moral e CAPO também foram medidos utilizando a escala de *Likert* de 7 itens. Os itens variaram entre (1) nunca e (7) sempre.

3.1.2. Amostra

Os setores a que pertencem as amostras deste inquérito incluem imobiliário, seguros, finanças, restauração, retalho e investigação científica. Os resultados específicos da distribuição da amostra são mostrados na Tabela 3.

Dos 492 questionários válidos, 57,5% são do sexo masculino e 42,5% do sexo feminino. Verifica-se que existe uma maior prevalência nos grupos etárias 26-35 anos (representando 65,3%). Relativamente à antiguidade organizacional, 79,7% trabalhavam na empresa atual há mais de 5 anos, indicando que a amostra teria uma

compreensão clara se a organização pune o comportamento antiético pró-organizacional e a severidade de punição, o que em certa medida garante a fiabilidade deste estudo.

Tabela 3 Resultados estatísticos da distribuição da amostra (N=492)

Características	Distribuição	Frequência	Proporção(%)
Sexo	Masculino	283	57,5
	Feminino	209	42,5
Idade	Menos de 25 anos	21	4,3
	Entre 26-30	148	30,1
	Entre 31-35	173	35,2
	Entre 36-40	96	19,5
	Mais de 41	54	11
Nível de posição	Pessoal em geral	93	18,9
	Gestor de nível inferior	269	54,7
	Gestor de nível intermédio	121	24,6
	Gestor de nível superior	9	1,8
Duração da experiência profissional	Menos de 1 ano	4	0,8
	1-3 anos	37	7,5
	3-5 anos	59	12
	Mais de 5 anos	392	79,7
Antiguidade na organização atual	Menos de 1 ano	19	3,9
	1-3 anos	120	24,4
	3-5 anos	105	21,3
	Mais de 5 anos	248	50,4

3.2. Resultados

3.2.1. Teste de vieses do método comum

Uma vez que os dados do questionário provêm do mesmo grupo de sujeitos e que a investigação foi realizada no mesmo ambiente, a relação entre as variáveis é suscetível de interferência humana, ou seja, de enviesamento de método comum. Vieses de método comum (*common method bias*) refere-se à criação de uma falsa consistência interna nos dados do questionário, por outras palavras, a fonte comum dos dados das variáveis pode possibilitar a existência de uma correlação significativa entre as variáveis (Zhou e Long, 2004). Isto deve-se ao facto de o mesmo inquirido poder tender a dar respostas consistentes ao avaliar os dados de múltiplas variáveis. Com base nisto, o enviesamento do método comum pode conduzir a erros sistemáticos que podem

aumentar ou diminuir ainda mais as relações observadas entre as variáveis, gerando assim erros nos resultados da medição.

Neste estudo, foi escolhido o método de um fator de Harman, mais comumente utilizado, para testar o enviesamento do método comum. Na análise fatorial exploratória, foram examinados os resultados da análise fatorial não rotacionada, tendo sido extraídos fatores com valores próprios superiores a 1. Se a variância explicada do primeiro destes fatores não atingir 40%, isso significa que o enviesamento do método comum não teve um impacto grave neste estudo, como mostram os resultados do quadro seguinte.

Tabela 4 Teste de vieses do método comum

Component	Initial Eigenvalues			Extractions Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,047	34,795	34,795	9,047	34,795	34,795
2	3,867	14,872	49,667	3,867	14,872	49,667
3	2,261	8,695	58,362	2,261	8,695	58,362
4	1,93	7,423	65,785	1,93	7,423	65,785
5	1,383	5,319	71,104	1,383	5,319	71,104
6	0,906	3,486	74,591			
26	0,156	0,601	100			

Os resultados da análise mostraram que a maior variância do fator não rotacionado explicada foi de 34,795%, o que é muito inferior a 40%, indicando que não existe um fator único nos dados da amostra que explique a grande maioria da variância, ou seja, não existe um viés do método comum grave neste estudo.

3.2.2. Análise da fiabilidade das escalas

O principal objetivo das análises de fiabilidade é garantir a estabilidade e a consistência dos resultados das medições. De um modo geral, quanto maior for a fiabilidade, menor será o erro padrão e mais credíveis serão os resultados da medição. Neste estudo, foi utilizado o coeficiente Cronbach's α para avaliar a fiabilidade das escalas de cada variável, sendo que, normalmente, o coeficiente Cronbach's α deve ser superior a 0,70 e quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, melhor é a fiabilidade da escala.

Tabela 5 Teste de fiabilidade para os variáveis do questionário (N=492)

Variável	Item	Item corrigido - Correlação total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado	Alpha de Cronbach
Severidade da punição do CAPO	UPS1	0,749	0,825	0,872
	UPS2	0,794	0,784	
	UPS3	0,722	0,849	
	AC1	0,746	0,911	
	AC2	0,769	0,908	
Compromisso afetivo	AC3	0,806	0,903	0,921
	AC4	0,781	0,906	
	AC5	0,770	0,908	
	AC6	0,778	0,907	
	TI1	0,745	0,826	
Intenção de <i>turnover</i>	TI2	0,693	0,847	0,871
	TI3	0,655	0,861	
	TI4	0,807	0,801	
Desengajamento moral	MD1	0,792	-	0,884
	MD2	0,792	-	
CAPO	UPB1	0,761	0,908	0,921
	UPB2	0,793	0,904	
	UPB3	0,775	0,906	
	UPB4	0,752	0,910	
	UPB5	0,721	0,914	
	UPB6	0,841	0,897	
	MII1	0,782	0,869	
	MII2	0,707	0,885	
Identidade moral	MII3	0,725	0,881	0,898
	MII4	0,732	0,879	
	MII5	0,796	0,865	

A partir dos resultados estatísticos apresentados no quadro acima, verifica-se que os coeficientes de fiabilidade das variáveis envolvidas neste estudo são superiores ao critério geral de 0,7. Por conseguinte, pode demonstrar-se que o questionário concebido neste estudo tem uma fiabilidade e consistência relativamente boas.

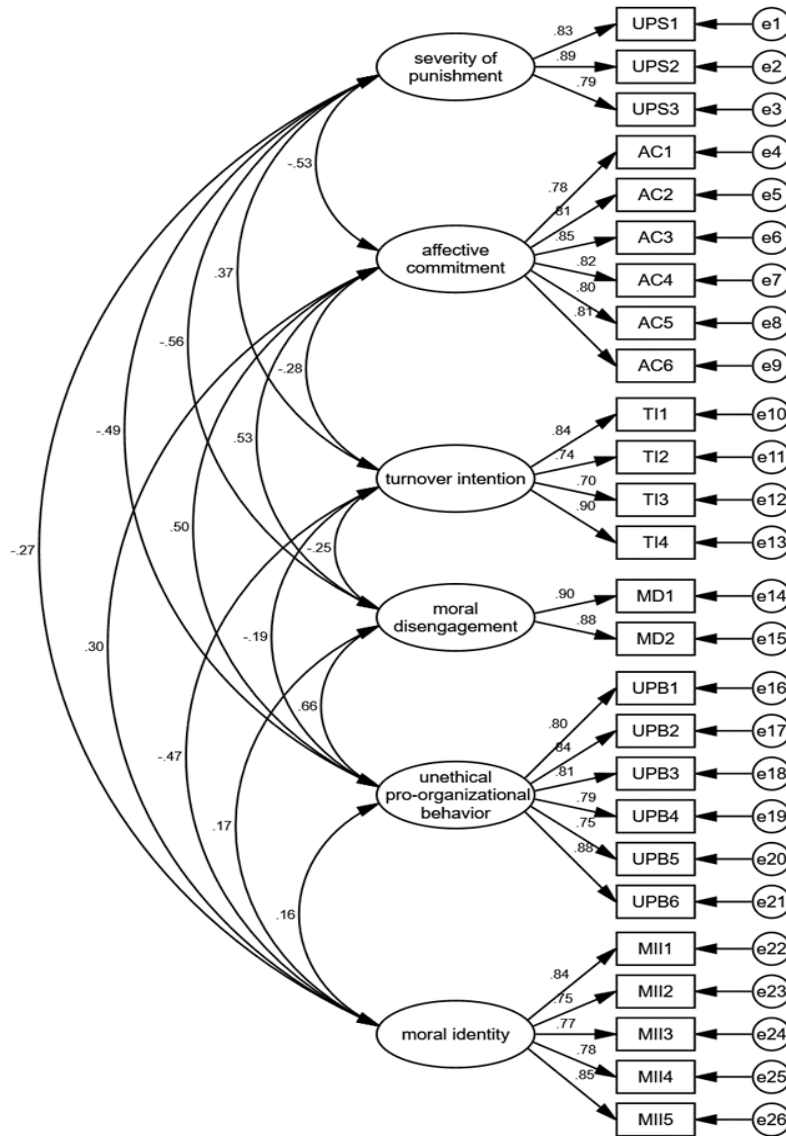
Além disso, o CITC (Corrected Item- Total Correlation) entre as variáveis observadas e as suas variáveis latentes satisfaz o requisito de ser superior a 0,5, o que indica que os itens de cada variável latente estão bem definidos e que a fiabilidade do questionário é boa. Ao mesmo tempo, as variáveis observadas foram excluídas da observação através da eliminação de cada item de medição uma vez e, se o índice de fiabilidade não se alterasse após a eliminação, o item de medição da variável era considerado como tendo uma boa fiabilidade. Os resultados do quadro acima mostram que o coeficiente alfa de

Cronbach global após a eliminação de cada item da pergunta não foi melhorado, o que significa que os itens individuais da pergunta estão bem definidos. Entre os desengajamentos morais, existem apenas dois itens de perguntas de medição, que não são adequados para o teste de itens eliminados, pelo que o valor do item que foi eliminado está em branco.

3.2.3. Análise da validade das escalas

Neste processo, efetuou-se primeiro uma análise confirmatória de fatores dos dados utilizando o software AMOS e o modelo analítico é apresentado na Tabela 6. Foi testado que a relação explicativa entre os fatores variáveis do questionário e os itens de medição correspondentes era boa, de acordo com a estrutura de variáveis predefinida pelo investigador e que esta estrutura tinha validade.

Tabela 6 Gráfico da análise confirmatória de fatores



A fim de identificar se cada variável definida pela escala é bem diferenciada, os itens das perguntas da escala correspondentes a todos os fatores foram gradualmente combinados neste estudo e, finalmente, colocados num único fator, tendo sido realizadas análises comparativas. Conforme mostrado na Tabela 7, o modelo de seis fatores tem a melhor validade de ajuste ($\chi^2/df=1,959$, $CFI=0,968$, $TLI=0,964$, $IFI=0,968$, $GIF=0,922$, $RMSEA=0,044$), e cada índice de adaptação atinge o padrão de aceitação e é significativamente melhor que outros modelos alternativos, o que indica boa validade entre as 6 variáveis envolvidas.

Tabela 7 Teste de validade discriminante da escala global

Modelo	χ^2/DF	CFI	TLI	IFI	GFI	RMSEA
6 fatores: SP; CA; IT; DM; CAPO; IM	1,959	0,968	0,964	0,968	0,922	0,044
5 fatores: SP+CA; IT; DM; CAPO; IM	4,052	0,897	0,884	0,898	0,833	0,079
4 fatores: SP+CA+IT; CAPO; DM; IM	7,268	0,786	0,762	0,786	0,705	0,113
3 fatores: SP+CA+IT+DM; CAPO; IM	8,652	0,736	0,710	0,737	0,668	0,125
2 fatores: SP+CA+IT+DM+CAPO; IM	12,374	0,606	0,569	0,605	0,523	0,152
1 fator: SP+CA+IT+DM+CAPO+IM	16,519	0,460	0,411	0,459	0,440	0,178

Nota: "+" significa a combinação de dois fatores num só.

3.2.4. Análise de correlação entre as variáveis

Este estudo utiliza a análise de correlação de Pearson, que é necessária para verificar se as variáveis envolvidas neste estudo estão relacionadas entre si. Os resultados do teste podem ser confirmados na Tabela 8.

Tabela 8 Análise de correlação entre as variáveis

	SP	CA	DM	CAPO	IM	IT
SP	1					
CA	-,471**	1				
DM	-,489**	,484**	1			
CAPO	-,451**	,465**	,602**	1		
IM	-,256**	,281**	,162**	,155**	1	
IT	,335**	-,260**	-,213**	-,166**	-,417**	1

Nota: *P < 0,05, **P < 0,01

Os resultados da análise de correlação no quadro supra mostram que os valores do coeficiente de correlação de Pearson entre as seis variáveis latentes utilizadas no inquérito deste estudo são todos superiores a 0,1 e os correspondentes valores P de significância são todos inferiores ao critério estatístico de significância de 0,05, o que indica que os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos e, por conseguinte, podem ilustrar plenamente que as seis variáveis latentes utilizadas no inquérito deste estudo estão significativamente correlacionadas entre si. Entre elas, a severidade da punição do CAPO está positivamente correlacionada com a propensão para sair, e negativamente correlacionada com o compromisso afetivo, o desengajamento moral, o comportamento antiético pró-organizacional e a identidade moral. A propensão para sair está negativamente correlacionada com o compromisso

afetivo, os desengajamentos morais, o comportamento antiético pró-organizacional e a identidade moral.

3.3 Teste de Hipótese

3.3.1 Análise de regressão

Este trabalho adota a análise de regressão linear múltipla, que é utilizada para analisar a relação de dependência entre variáveis, especialmente a regra de mudança das variáveis entre si, com o objetivo de compreender com precisão em que medida uma variável é afetada por outras variáveis e, em seguida, fornecer uma base fiável para a previsão.

Tabela 9 Análise de regressão entre as variáveis

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	variável dependente:DM		variável dependente: CA		variável dependente: CAPO		variável dependente: IT	
	β	t	β	t	β	t	β	t
SEXO	-0,017	-0,427	-0,010	-0,238	-0,081*	-2,227	-0,076	-1,731
IDADE	-0,047	-1,178	0,016	0,396	-0,019	-0,524	-0,035	-0,808
NP	0,002	0,052	0,009	0,226	0,036	0,997	0,023	0,536
DEP	-0,026	-0,639	-0,022	-0,555	-0,032	-0,883	-0,028	-0,629
AOA	-0,051	-1,295	-0,040	-0,992	-0,006	-0,171	0,062	1,412
SP	-0,487***	-12,225	-0,467***	-11,581				
DM					0,594***	16,390		
CA							-0,262***	-5,980
R ²	0,245		0,225		0,371		0,079	
R ² ajustado	0,235		0,215		0,363		0,668	
F	16,183***		23,407***		47,461***		6,949***	

Nota: *P < 0,05, **P < 0,01, ***p < 0,001

O modelo de regressão 1 da tabela 9 é uma análise da análise de regressão da severidade da punição do CAPO sobre a variável desengajamento moral sob o controlo das variáveis demográficas, e o modelo de regressão tem um valor de R² de 0,245, o que prova que é possível utilizar a variável independente para explicar 24,5% da variação da variável dependente, e o valor estatístico obtido pelo teste F é de 16,183, o que

corresponde a um valor de p inferior a 0,05, o que indica que o modelo está razoavelmente bem montado. A partir dos coeficientes de regressão, verifica-se que a coeficiente de regressão normalizado β da severidade da punição do CAPO sobre a variável desengajamento moral é de -0,487, $t=-12,225$, $p<0,001$, o que prova que a hipótese de que existe um efeito negativo da severidade da punição sobre a variável desengajamento moral foi apoiada.

O modelo 2 é uma análise de regressão da severidade da punição do CAPO sobre a variável compromisso afetivo sob o controlo das variáveis demográficas, $R^2=0,225$, $F=23,407$, $p<0,05$, o que indica que o modelo está montado de forma razoável. A coeficiente de regressão normalizado β da severidade da punição sobre a variável compromisso afetivo é de -0,467, $t=-11,581$, $p<0,001$, o que prova que a hipótese de que existe um efeito negativo da severidade da punição sobre a variável compromisso afetivo foi apoiada.

O modelo 3 é uma análise da regressão do desengajamento moral sobre as variáveis de CAPO sob o controlo das variáveis demográficas, $R^2=0,371$, $F=47,661$, $p<0,05$. A coeficiente de regressão normalizado β dos desengajamentos morais no CAPO é de 0,594, $t=16,390$, $p<0,001$, o que prova que a hipótese de que existe um efeito positivo dos desengajamento moral no CAPO foi apoiada.

O modelo 4 é uma análise da regressão do compromisso afetivo sobre a variável intenção de *turnover* sob o controlo das variáveis demográficas, $R^2 = 0,079$, $F=6,949$, $p<0,05$, indicando que o modelo está razoavelmente montado. A coeficiente de regressão normalizado β do compromisso afetivo sobre a intenção de *turnover* é de -0,262, $t=-5,980$, $p<0,001$, o que prova que a hipótese de que existe um efeito negativo do compromisso afetivo sobre a intenção de *turnover* foi apoiada.

3.3.2 *Process* teste dos efeitos de mediação

Tabela 10 Teste do efeito mediador do desengajamento moral na relação entre a severidade da punição e o comportamento antiético pró-organizacional

	Effect	S.E.	95% intervalo de confiança		Proporção
			Boot LLCI	Boot ULCI	
Total	-0,404	0,036	-0,474	-0,333	1
Direito	-0,184	0,036	-0,255	-0,113	45,54%
Indireito	-0,220	0,019	-0,275	-0,168	54,46%

A tabela acima foi testada quanto aos efeitos de mediação utilizando o Modelo 4 do SPSS 21.0 plug-in *Process* 3.3, e os resultados mostram que no modelo com a severidade da punição como variável independente, o desengajamento moral como mediador e o CAPO como variável dependente, o efeito total da variável independente na variável dependente tem um valor de efeito de -0,404, com os correspondentes intervalos superior e inferior de 95% de confiança que não contêm 0, o teste de significância indicou a presença significativa do efeito total; o valor do efeito direto foi de -0,184, correspondendo a um intervalo superior e inferior de 95% de confiança que não contém 0, o que indicou, através do teste de significância, a presença significativa do efeito direto e representou 45,54% do efeito total; o valor do efeito indireto do desengajamento moral foi de -0,220, correspondendo a um intervalo superior e inferior de 95% de confiança que não contém 0, o que indicou, através do teste de significância, que o efeito indireto do desengajamento moral é significativo e representa 54,46% do efeito total.

Com base nos resultados anteriores, verifica-se que existe um efeito mediador significativo do desengajamento moral entre a severidade da punição e o CAPO, e que a severidade da punição pode atuar sobre os CAPOs tanto direta como indiretamente através dos desengajamentos morais, pelo que a hipótese 3 é válida.

Tabela 11 Teste do efeito mediador do compromisso afetivo na relação entre a severidade da punição e a intenção de *turnover*

	Effect	S.E.	95% intervalo de confiança		Proporção
			Boot LLCI	Boot ULCI	
Total	0,230	0,029	0,173	0,287	1
Direito	0,187	0,033	0,123	0,252	81,30%
Indireito	0,043	0,017	0,011	0,077	18,70%

No modelo com a severidade da punição como variável independente, o compromisso afetivo como mediador e a intenção de *turnover* como variável dependente, os resultados mostram que: o efeito total da variável independente na variável dependente é de 0,230, correspondendo aos intervalos de confiança superior e inferior de 95% que não contêm 0, o que, através do teste de significância, indica que o efeito total é significativo; o valor do efeito direto é 0,187, os correspondentes intervalos superior e inferior de confiança a 95% não contêm 0, através do teste de significância, indicando que o efeito direto é significativo, representando 81,30% do efeito total; o valor do efeito indireto do compromisso afetivo é 0,043, os correspondentes intervalos superior e inferior de confiança a 95% não contêm 0, através do teste de significância, indicando que o efeito indireto do compromisso afetivo é significativo, representando 18,70% do efeito total. Em conjunto com os resultados anteriores, verifica-se um efeito mediador significativo do compromisso afetivo entre a severidade da punição do CAPO e a intenção de *turnover*, podendo a severidade das punições atuar diretamente sobre a intenção de *turnover* ou indiretamente através do compromisso afetivo, que pode ser considerado como a mediação parcial, pelo que se estabelece a hipótese 4.

3.3.3 Teste de hipótese de efeito moderador

Com o objetivo de testar o efeito moderador da identidade moral na relação entre a severidade da punição do CAPO e o compromisso afetivo do observador, bem como a severidade da punição do CAPO e o desengajamento moral, este artigo utiliza a análise de regressão hierárquica para testar o efeito moderador da identidade moral.

Tabela 12 Teste do efeito moderador da identidade moral entre a severidade da punição e o desengajamento moral

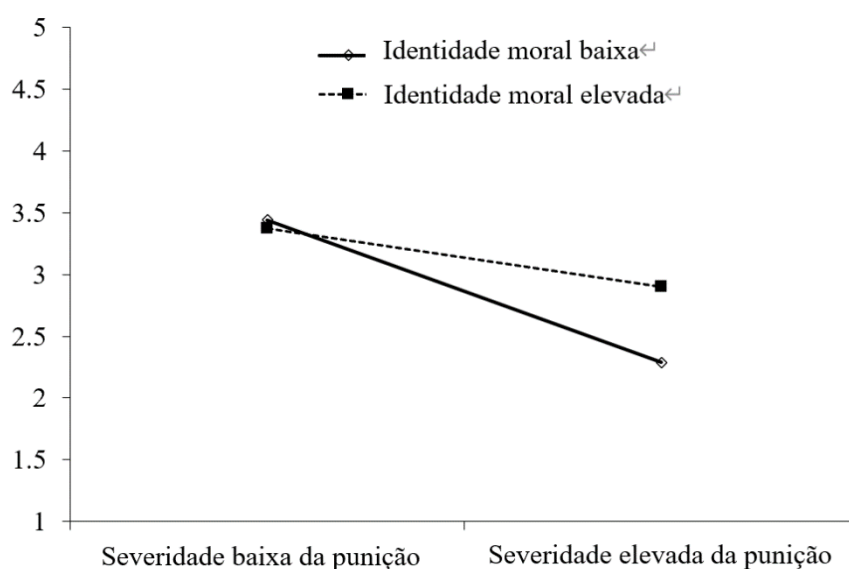
	Variável dependente: Desengajamento moral					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	β	t	β	t	β	t
SEXO	-0,048	-1,061	-0,016	-0,393	-0,015	-0,368
IDADE	-0,031	-0,689	-0,045	-1,143	-0,045	-1,134
NP	0,041	0,906	0,004	0,097	0,003	0,066
DEP	-0,070	-1,533	-0,026	-0,650	-0,026	-0,650
AOA	-0,048	-1,071	-0,047	-1,182	-0,048	-1,206
SP			-0,479***	-11,599	-0,477***	-11,540
SP ²			-0,388***	-10,224	-0,301	-6,825
IM			0,031	0,749	0,020	0,457
SP*IM					0,029	0,667
SP ² *IM					-0,033	-0,852
R ²		0,012		0,246		0,246
R ² ajustado		0,002		0,235		0,234
F		1,172		22,502***		19,723***

Nota: * indica significância a $p < 0,05$; ** indica significância a $p < 0,01$; *** indica significância a $p < 0,001$.

Como se pode ver no quadro acima, o modelo 1 é de regressão múltipla com a variável de controlo como variável independente e o desengajamento moral como variável dependente; o modelo 2 é um modelo de regressão múltipla com a severidade da punição do CAPO e a identidade moral como variáveis independentes e o desengajamento moral como variável dependente, sob o controlo da variável de controlo; o modelo 3 é um modelo de regressão múltipla com a severidade da punição, a identidade moral e o termo de interação severidade da punição * identidade moral como variáveis independentes, sob o controlo da variável de controlo. O modelo 4 é um modelo de regressão múltipla com a severidade da punição, a identidade moral e o termo de interação severidade da punição * identidade moral como variáveis independentes sob o controlo da variável de controlo. A variável independente severidade da punição tem um efeito negativo significativo na fuga moral no modelo 2 ($\beta = -0,479$, $t = -11,599$, $P < 0,001$); o coeficiente de regressão do termo de interação entre

a variável independente e a variável moderadora no modelo 3 é 0,029 ($t=0,667$, $P > 0,05$), o que indica que o termo de interação não tem um efeito significativo no compromisso afetivo, e o R^2 do modelo 2 é de 0,246, e o R^2 do modelo 3 é de 0,246 sem qualquer alteração no grau de explicação. Assim, comprova-se que a variável moderadora identidade moral não desempenha um papel moderador significativo na relação entre o impacto da severidade da punição do CAPO nos desengajamentos morais, pelo que a hipótese 5 não foi apoiada.

Tabela 13 Gráfico da interação do efeito da identidade moral na severidade da punição no CAPO e o desengajamento moral



A fim de refletir mais claramente o efeito moderador da identidade moral na severidade da punição e no desengajamento moral, desenhou-se a tabela 13. Esta tabela demonstra que o nível de identidade moral dos observadores não pode moderar o impacto da severidade da punição no desengajamento moral, o que é consistente com os resultados da análise de regressão apresentada na Tabela 12.

Tabela 14 Teste do efeito moderador da identidade moral entre a severidade da punição e o compromisso afetivo

	Variável dependente: Compromisso afetivo					
	Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	β	t	β	t	β	t
SEXO	-0,039	-0,869	-0,002	-0,055	0,004	0,115
IDADE	0,031	0,679	0,023	0,587	0,025	0,657
NP	0,046	1,026	0,019	0,479	0,011	0,277
DEP	-0,065	-1,426	-0,025	-0,628	-0,025	-0,638
AOA	-0,037	-0,819	-0,018	-0,441	-0,024	-0,620
SP			-0,423***	-10,278	-0,413***	-10,230
SP ²			-0,397	-8,256	-0,311***	-6,794
IM			0,171***	4,159	0,100*	2,304
SP*IM					0,192***	4,572
SP ² *IM					-0,205***	-5,257
R ²		0,010		0,251		0,282
R ² ajustado		0,001		0,240		0,270
F		0,992		23,208***		23,755***

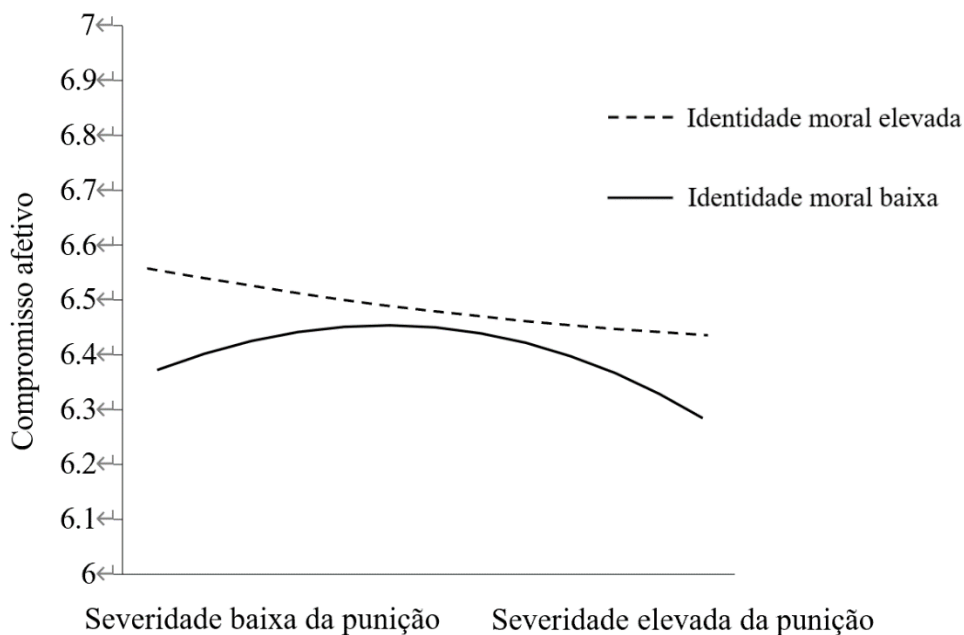
Nota: * indica significância a $p < 0,05$; ** indica significância a $p < 0,01$; *** indica significância a $p < 0,001$.

Como mostra o quadro acima, o modelo 4 é um modelo de regressão múltipla com as variáveis de controlo como variáveis independentes e o compromisso afetivo como variável dependente; o modelo 5 é um modelo de regressão múltipla com a severidade da punição do CAPO e a identidade moral como variáveis independentes e o compromisso afetivo como variável dependente sob o controlo das variáveis de controlo; o modelo 6 é um modelo de regressão múltipla com a severidade da punição, a identidade moral e o termo de interação severidade da punição * identidade moral sob o controlo das variáveis de controlo. como variáveis independentes e o compromisso afetivo como variável dependente para estabelecer um modelo de regressão múltipla. A variável independente severidade da punição tem um efeito negativo significativo no compromisso afetivo no modelo 5 ($\beta = -0,423$, $t = -10,278$, $P < 0,001$); o coeficiente de regressão do termo de interação entre a variável independente e a variável moderadora no modelo 6 é 0,192 ($t = 4,572$, $P < 0,001$), o que indica que o termo de interação tem um efeito positivo significativo no compromisso afetivo, e o R² do modelo 5 é de 0,251 e

o R^2 do modelo 6 é de 0,282, o que é significativamente mais elevado, indicando que o poder explicativo do modelo é reforçado. Por conseguinte, prova-se que a variável moderadora identidade moral tem um efeito moderador significativo na relação entre a severidade da punição do CAPO e o compromisso afetivo, e a identidade moral atenua a relação negativa entre a severidade da punição dos CAPO e o compromisso afetivo, pelo que a hipótese 6 é válida.

O efeito moderador da identidade moral entre a severidade da punição do CAPO e o compromisso afetivo é mostrado na tabela 15, isto é, a relação em forma de U invertido entre a severidade da punição e o seu compromisso afetivo é mais abrupto quando o nível de identidade moral do observador é baixo em comparação com a identidade moral elevada. Sendo assim, é o nível adequado da punição que mantinha o compromisso afetivo do trabalhador a um nível elevado.

Tabela 15 Gráfico do papel da identidade moral na severidade da punição do CAPO e no compromisso afetivo



3.4 Resumo dos resultados testados

Através da utilização de métodos de análise de dados, as hipóteses de investigação e os modelos propostos neste estudo foram parcialmente verificados, como mostra a Tabela 16.

Tabela 16 Resumo dos resultados dos testes de hipóteses

Hipóteses propostas	Resultados da verificação
H1: A severidade da punição para o comportamento antiético pró-organizacional está negativamente relacionada com o desengajamento moral do observador.	Verificada
H2: Existe uma relação em forma de U invertido entre a severidade da punição do comportamento antiético pró-organizacional e o compromisso afetivo do observador.	Verificada
H3: O desengajamento moral do observador pode mediar a relação entre a severidade da punição e o comportamento antiético pró-organizacional do observador.	Verificada
H4: O compromisso afetivo do observador pode mediar a relação entre a severidade da punição e a intenção do observador para abandonar a organização.	Verificada
H5: A identidade moral pode moderar o impacto da severidade da punição no desengajamento moral do observador. O impacto da severidade da punição no desengajamento moral dos observadores será mais fraco para os com níveis elevados de identidade moral.	Não verificada
H6: A identidade moral pode moderar o impacto da severidade da punição no compromisso afetivo do observador. O impacto da severidade da punição no compromisso afetivo dos observadores será mais fraco para os com níveis elevados de identidade moral.	Verificada

CAPÍTULO 4 – Conclusões

O ponto de partida do comportamento antiético pró-organizacional é o benefício da organização, é um comportamento benéfico a curto prazo, mas não é conducente ao desenvolvimento a longo prazo da organização, pelo que a organização precisa de resgatar e punir a tempo este comportamento. Para investigar que grau de punição deve ser imposto ao CAPO, este trabalho partiu da teoria de *sensemaking* para explorar e testar o efeito da severidade da punição na tendência dos observadores para abandonar e imitar o CAPO, e para analisar o papel mediador do desengajamento moral e do compromisso afetivo e o papel moderador da identidade moral. O objetivo era analisar o papel mediador do desengajamento moral e do compromisso afetivo e o papel moderador da identidade moral, levando às seguintes conclusões.

Em primeiro lugar, a severidade da punição do comportamento antiético pró-organizacional tem um efeito negativo significativo na propensão dos observadores para abandonarem os seus empregos. Embora esta relação seja diferente da relação em forma de U que esperávamos, os resultados também demonstram que punir os atores do CAPO reduz a propensão dos observadores para abandonar a empresa. Além disso, a intenção de um indivíduo para abandonar o local pode ser influenciada e limitada por uma série de fatores. Adicionalmente, embora a severidade da punição do CAPO não leve diretamente os colegas a imitarem este comportamento, a correlação entre os dois sugere que deve haver algum mecanismo que ligue a severidade da punição ao CAPO dos observadores. Por conseguinte, defendemos que a punição para comportamentos antiéticos pró-organizacionais pode reduzir a propensão dos observadores para abandonarem a empresa e imitarem o CAPO.

Em segundo lugar, os resultados do estudo mostram que quando a severidade da punição e o desengajamento moral predizem simultaneamente o CAPO do observador, o desengajamento moral tem um efeito preditivo significativo no CAPO do observador. A relação entre a severidade da punição e a emulação do CAPO do observador não foi significativa, mas a severidade da punição tem um efeito indireto no CAPO do observador através de desengajamentos morais. Isso indica que o desengajamento

moral medeia plenamente a relação entre a severidade da punição e a imitação de comportamento antiético pró-organizacional pelos observadores. O desengajamento moral pode causar o mau funcionamento do mecanismo moral de um indivíduo e induzir os colaboradores a envolverem-se nos comportamentos antiéticos. Além disso, os resultados provam ainda que a punição severa pode efetivamente reduzir a ocorrência de desengajamento moral por parte dos observadores.

Segundo os resultados, existe uma relação em forma de U invertido entre a severidade da punição e o compromisso afetivo. Embora a severidade da punição e o compromisso afetivo prevejam simultaneamente as intenções de rotatividade dos observadores, continuar a aumentar a severidade da punição em equipas ou organizações com maior severidade na punição de comportamentos antiéticos pró-organizacionais levará a um aumento das intenções de rotatividade dos trabalhadores através do compromisso afetivo. Punir os CAPO com demasiada severidade prejudica o compromisso afetivo dos observadores, e o compromisso afetivo, enquanto indicador da vontade dos trabalhadores de permanecerem na organização, conduz às intenções de rotação dos observadores.

Os resultados mostram também que a identidade moral tem um efeito moderador insignificante na relação entre a severidade da punição e o desengajamento moral, e não pode mediar o efeito da severidade da punição no CAPO do observador através do desengajamento moral. Isto indica que o nível de identidade moral de um indivíduo não pode mediar a relação entre a severidade da punição e a imitação do CAPO do colaborador, porque mesmo pessoas morais podem envolver-se em comportamento antiético.

No entanto, a identidade moral pode moderar a relação entre a severidade da punição e o compromisso afetivo. Especialmente, para indivíduos com baixa identidade moral, a relação em forma de U invertido entre a severidade da punição CAPO e o compromisso afetivo do observador é mais significativa, e o efeito indireto da severidade da punição CAPO sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores através do compromisso afetivo é mais forte. O compromisso afetivo dos colaboradores com a organização só será aprofundado quando a organização punir adequadamente os perpetradores.

Que implicações podem ter para a gestão estas conclusões?

Dada a existência generalizada e os potenciais danos dos comportamentos antiéticos pró-organizacionais nas organizações, é crucial para o desenvolvimento saudável das empresas impor punições razoáveis.

Na era atual, uma vez divulgado o comportamento pouco ético de uma empresa, este causará danos incomensuráveis à imagem da empresa e prejudicará também todas as partes interessadas (stakeholders). Por conseguinte, as empresas devem, em primeiro lugar, estabelecer de forma clara os seus valores éticos e ter cuidado com os danos potenciais do comportamento antiético das organizações.

O departamento de recursos humanos pode utilizar a ‘identidade moral’ como um dos critérios de recrutamento e seleção de talentos e realçar durante a fase de formação a importância ética do comportamento dos trabalhadores. O sistema de supervisão interorganizacional, e punição de comportamentos antiéticos também precisa de ser aperfeiçoado. Os gestores de recursos humanos devem reforçar a comunicação com os empregados para garantir a saúde da cultura organizacional. Adicionalmente, os próprios trabalhadores precisam de manter um elevado grau de sensibilidade moral nos comportamentos quotidianos, recusando-se a procurar benefícios para a organização através de comportamentos antiéticos.

4.1 Limitações e perspetivas da pesquisa

4.1.1 Limitações do estudo

Em primeiro lugar, a grande maioria dos inquiridos neste estudo é da China. Devido às diferenças culturais, este grupo pode ter características regionais distintas na sua forma de pensar e de agir, o que pode levar a imprecisões na medição ou resultar em conclusões que não são generalizáveis.

Em segundo lugar, devido à natureza subjetiva do processo de preenchimento, especialmente porque o conteúdo do questionário envolve tópicos moralmente sensíveis, pode haver certas respostas não totalmente verdadeiras.

Em terceiro lugar, este artigo apenas explorou os efeitos negativos da severidade do castigo do CAPO nos observadores e não revela os seus possíveis/potenciais efeitos positivos.

4.1.2 Sugestões de investigações futuras

Em primeiro lugar, pode-se enriquecer os mecanismos de mediação e as variáveis moderadoras entre a severidade da punição e a intenção de rotatividade dos observadores e a imitação do CAPO. Pode-se também encontrar outros mecanismos explicativos entre as duas variáveis mencionadas. Ao mesmo tempo, a relação em forma de U invertido entre a severidade da punição e o compromisso afetivo do observador pode levar a outras respostas comportamentais por parte dos observadores.

Em segundo lugar, o presente estudo utiliza principalmente a teoria de *sensemaking* para explorar o mecanismo entre a severidade da punição do comportamento antiético pró-organizacional e a intenção de rotação e o CAPO dos observadores. A sugestão é se a investigação futura pode explicar a relação entre as variáveis através de outras teorias (como a teoria dos sistemas cognitivo-afetivos da personalidade).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of Moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura A. (1990). Mechanisms of moral disengagement. *Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, theologies, states of mind*, 161-191.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364–374. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.364>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and Statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bauman, C. W., Tost, L. P., & Ong, M. (2016). Blame the shepherd not the sheep: Imitating higher-ranking transgressors mitigates punishment for unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 123–141.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.006>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88(1), 1–45. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.1>
- Chen, B. (2021). “‘people of different moral convictions cannot get along’: The effects of perception of colleague’s unethical pro-organization on other employees’ interpersonal facilitation,” *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(01), 43–56.

- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286. <https://doi.org/10.2307/259083>
- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1999). Family Influences on the Formation of Moral Identity in Adolescence: Longitudinal analyses. *Journal of Moral Education*, 28(3), 375–386. <https://doi.org/10.1080/030572499103142>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and Testing Indirect Effects in Simple Mediation Models When the Constituent Paths Are Nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660. <https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498290>
- HINRICHS, K. T., WANG, L., HINRICHS, A. T., & ROMERO, E. J. (2012). Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00869.x>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. Louise. (1984). The validity of mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hsu, L.-C. (2022). The Role of Cognitive and Affective Trust on Promoting Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 600-616.
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2014). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S104–S168. <https://doi.org/10.1002/job.1919>
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538–546. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.005>

- Kazdin, A. E. (1994). *Behavior modification in applied settings*. Brooks/Cole Pub. Co.
- Liu, S., Wang, M., Bamberger, P. A., Shi, J., Bacharach, S., & Alipour, K. (2013). The Dark Side of Socialization: A Longitudinal Investigation of Newcomer Alcohol Use. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 13936. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.13936abstract>
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., & Welsh, D. T. (2019). How Perpetrator Gender Influences Reactions to Premeditated Versus Impulsive Unethical Behavior: A Role Congruity Approach. *Journal of Business Ethics*, 166(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04113-y>
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- 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), 35–46.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer J P, Allen N J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical Pro-organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1977a). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

- Mobley, W. H. (1977b). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- MOORE, C., DETERT, J. R., KLEBE TREVIÑO, L., BAKER, V. L., & MAYER, D. M. (2012). WHY EMPLOYEES DO BAD THINGS: MORAL DISENGAGEMENT AND UNETHICAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Morrisette A M, Kisamore J L. A Meta-Analysis of the Relationship between Role Stress and Organizational Commitment: the Moderating Effects of Occupational Type and Culture. *Occupational Health Science*, 2020, 4(1): 23-42.
- Niehoff, B. P., Paul, R. J., & Bunch, J. F. S. (1998). The social effects of punishment events: the influence of violator past performance record and severity of the punishment on observers' justice perceptions and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 589–602. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199811\)19:6%3C589::aid-job862%3E3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199811)19:6%3C589::aid-job862%3E3.0.co;2-n)
- O'Reilly, J. and Aquino, K. (2011) 'A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations.', *Academy of Management Review*, 36(3), pp. 526–543. doi:10.5465/amr.2011.61031810.
- Reed, A., Aquino, K., & Levy, E. (2007). Moral Identity and Judgments of Charitable Behaviors. *Journal of Marketing*, 71(1), 178–193. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.178>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Stets J E, Carter M J. (2006). *The moral identity: A principle level identity//Purpose, meaning, and action.* Palgrave Macmillan, New York, 293-316.

- TANG, P. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 68–86. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.004>
- Thiel, C. E., Bonner, J., Bush, J. T., Welsh, D. T., & Pati, R. (2020). Rationalize or reappraise? How envy and cognitive reappraisal shape unethical contagion. *Personnel Psychology*, 74(2). <https://doi.org/10.1111/peps.12387>
- Thorne, L. (2009). The Association Between Ethical Conflict and Adverse Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 269–276. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0153-6>
- Trevino, L. K. (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647–676. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279054>
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378>
- Triana, M. C., Garcia, M. F., & Colella, A. (2010). Managing Diversity: How Organizational Efforts to Support Diversity Moderate the Effects of Perceived Racial Discrimination on Affective Commitment. *SSRN Electronic Journal*, 63. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2627392>
- 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>
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.004>

- Wang, Y., Xiao, S., & Ren, R. (2021). A Moral Cleansing Process: How and When Does Unethical Pro-organizational Behavior Increase Prohibitive and Promotive Voice. *Journal of Business Ethics*, 176(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04697-w>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications; London.
- Weick K E, Sutcliffe K M. (2001). *Managing the unexpected*. Jossey- Bass, San Francisco: 463.
- Wiltermuth, S. S., & Flynn, F. J. (2013). Power, Moral Clarity, and Punishment in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1002–1023. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0960>
- Xu, T., & Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265–278. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2017-0457>
- Yan, H., Hu, X., & Wu, C.-H. (2021). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102811. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102811>
- Zeng, K., Wang, D., Huang, W., Li, Z., & Zheng, X. (2021). Role of moral judgment in peers' vicarious learning from employees' unethical pro-organizational behavior. *Ethics & Behavior*, 32(3), 239–258. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1875829>
- Zhang, C., & Xiao, X. (2020). Review of the Influencing Factors of Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(01), 35–47. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81003>
- 程昱,林英暉(Cheng e Lin).(2019).动机视角下的亲组织不道德行为.心理科学进展,27(06),1111-1122.
- 杜兰英,段天格,李铭泽(Du et al.).(2016).不道德亲组织行为研究述评与展望.中国人力资源开发,7,50-57.
- 凌文辁,张治灿,方俐洛(Ling et al).(2000).中国职工组织承诺的结构模型研究.管理科学学报, (02):76-81.
- 杨继平,王兴超,高玲(Yang et al.).(2010)道德推脱的概念、测量及相关变量.心理科学进展, 18(04),671-678.
- 张永军,赵君,刘智强(Zhang et al.).亲组织非伦理行为的私利风险及作用机制研究.管理学报,2020,17(11),1642-1650+1728.

赵红丹,周君(Zhao e Zhou).企业伪善、道德推脱与亲组织非伦理行为:有调节的中介效应.(2017).外国经济与管理, 39(01),15-28.

鞠炜,刘宁,张正堂(Ju et al.).(2014).组织惩罚的溢出效应研究.中国人力资源开发,11,25-30.

张正堂,刘宁,丁明智(Zhang et al.).(2018).领导非权变惩罚行为对员工组织认同影响的实证研究.管理世界,34(01),127-138+192.

钟熙,王甜,罗谟元,宋铁波(Zhong et al.).(2020)上下级关系与亲组织非伦理行为:基于组织认同与自我牺牲型领导的作用.科学学与科学技术管理,39(06),122-135.

周浩,龙立荣(Zhou e Long).(2004).共同方法偏差的统计检验与控制方法.心理科学进展,6,942-950.

ANEXOS

ANEXO 1

O Impacto da punição do comportamento antiético pró-organizacional no comportamento dos trabalhadores

Questionários – Versão em língua portuguesa

Caro(a) Senhor(a):

É uma grande honra convidá-lo(a) a participar no nosso inquérito por questionário. Esta estudo académico foi realizado no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O objetivo será analisar o impacto dos comportamentos antiéticos pró-organizacionais nas perceções e comportamentos dos profissionais da organização após a ocorrência de comportamentos antiéticos. **A sua resposta real será de grande ajuda para a nossa investigação académica.** Por conseguinte, esperamos que possa participar ativamente e cooperar estreitamente connosco.

O inquérito por questionário é preenchido principalmente sob a forma presencial no local de trabalho ou de questionários eletrónicos. A nossa investigação académica será realizada de forma anónima, o questionário não envolve quaisquer questões pessoais, não divulgará as suas informações pessoais e preencherá os resultados. **Os dados obtidos através do inquérito nunca serão divulgados à sua empresa, à sua chefia ou a terceiros, pelo que não hesite em preenchê-lo de forma verdadeira.** O questionário tem uma duração aproximada de 5 - 10 minutos. Agradeço desde já, a sua disponibilidade e colaboração!

Parte I: Sobre si próprio

I. O que pensa sobre as seguintes nove características: atencioso, compassivo, justo, amigável, generoso, prestável, trabalhador, honesto e gentil? Por favor, escolha a opção mais apropriado de acordo com a situação atual. 1-5 significa Discordo totalmente - concordo totalmente, respetivamente.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente				
1	2	3	4	5				
Descrição dos itens seguintes				1	2	3	4	5
1. Ser uma pessoa com estes traços faria com que me sentisse bem.								
2. Ser uma pessoa com estes traços é importante para mim.								
3. Ser uma pessoa com estes traços faria com que me sentisse envergonhado.								
4. Ter estes traços não é realmente importante para mim.								
5. Desejo fortemente ter estas características.								

II. Seguem-se algumas descrições de si próprio. Por favor, classifique o grau de concordância com as seguintes descrições. Não há respostas certas ou erradas, basta escolher a opção mais adequada. 1-5 significa Discordo totalmente - concordo totalmente, respetivamente.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente				
1	2	3	4	5				
Descrição dos itens seguintes				1	2	3	4	5
1. De vez em quando, aborreço-me com o meu emprego atual e gostaria de mudar para uma nova empresa.								
2. Basicamente, nunca pensei em deixar a minha empresa atual.								
3. Tenciono fazer uma carreira a longo prazo na minha organização atual.								
4. Nos próximos seis meses, é provável que deixe a minha empresa atual.								

III. Seguem-se algumas descrições de si próprio. Por favor, classifique a frequência com que teve os seguintes comportamentos no passado. Não há uma resposta certa ou errada, por isso escolha a opção mais adequada de acordo com a sua situação. 1-7 representa Nunca - Sempre.

Nunca	Raramente	Ocasional mente	Mensal mente	Semanal mente	Quase sempre	Sempre					
1	2	3	4	5	6	7					
Descrição dos itens seguintes					1	2	3	4	5	6	7
1. Para ajudar a empresa, distorço factos para fazer a empresa parecer melhor											
2. Para ajudar a empresa, exagero os produtos e serviços da empresa aos consumidores e clientes.											

3. Para beneficiar a empresa, oculto informações negativas sobre a empresa aos consumidores e clientes.									
4. Recomendaria fortemente um trabalhador (ou entrevistado) não qualificado a outra empresa, quando a empresa precisa dele. Isto faria com que o empregado fosse um problema para a outra empresa, não para a nossa.									
5. Quando necessário para a minha empresa, recusar-me-ia a reembolsar os clientes que tivessem sido acidentalmente cobrados em excesso.									
6. Quando necessário, reterei informações do público que possam ser prejudiciais para a minha empresa.									

IV. Relativamente ao comportamento antiético pró-organizacional, tem algum dos seguintes sentimentos em relação à sua experiência de ver outras pessoas na empresa a serem punidas por este tipo de comportamento? Por favor, classifique as seguintes descrições em termos das suas percepções reais, com 1-7 representando discordo totalmente - concordo totalmente.

Nota: Não é preciso responder se nunca observou ninguém na sua empresa a ser punido por este tipo de comportamento no trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
Descrição dos itens						
1	2	3	4	5	6	7
1. A empresa para a qual trabalho é muito importante para mim pessoalmente.						
2. Tenho um forte sentimento de pertença à minha empresa.						
3. Tenho orgulho em fazer parte da empresa.						
4. Não tenho qualquer ligação afetivo a esta empresa.						
5. Acredito realmente que o problema da empresa é mesmo o meu problema.						
6. Não me sinto realmente parte da empresa.						
7. Dado que a maioria das pessoas se exagera muito, não é pecado exagerar ligeiramente as suas qualificações.						
8. Se todos os outros colegas estão a fazer algo que é claramente errado, então alguém que o imita e faz a mesma coisa não deve ser culpado.						

Parte II Sobre a sua empresa ou departamento

V. O comportamento antiético pró-organizacional refere-se ao comportamento antiético dos trabalhadores que viola as normas sociais e éticas para salvaguardar os interesses da empresa, tais como a deturpação de contas, a promoção exagerada dos produtos da empresa e a ocultação de informações que podem prejudicar a imagem da empresa em nome dos interesses da empresa. Se houver um colaborador tenha cometido este tipo de comportamento antiético a favor da organização, com base na sua observação e conhecimento, até que ponto ou com que gravidade será punido?

Não há uma resposta certa ou errada, por favor escolha a opção mais adequada com base nas suas próprias observações e percepções reais. 1-7 representa um grau muito ligeiro ou quase nenhum grau - extremamente forte, respetivamente.											
Muito ligeiro ou quase nada	Ligeiro	Pouco ligeiro	Médio grau	Pouco forte	Forte	Muito forte					
1	2	3	4	5	6	7					
Descrição dos itens seguintes					1	2	3	4	5	6	7
1. Em que medida será punido?											
2. Qual é a severidade da punição?											
3. Qual é a rigoridade da punição?											

Parte III: As suas informações básicas

VI. Seguem-se algumas informações básicas sobre si. (Assinale a caixa adequada com um (X) ou preenchê-las relevantes, que não serão divulgadas a terceiros e serão utilizadas apenas para efeitos do estudo, pelo que deve preencher as informações de forma verdadeira e cuidadosa).

Idade	Meno de 25 anos	26-30 anos	31-35 anos	35-40 anos	41-45 anos	46 ou mais
Sexo	Masculino			Feminino		
Habilitações Literárias (Grau máximo que completou)	Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento/ pós Doutoramento
Duração da experiência profissional	Menos de 1 ano	1-3 anos		3-5 anos		Mais de 5 anos
Antiguidade na organização atual	Menos de 1 ano	1-3 anos		3-5 anos		Mais de 5 anos
Nível de posição	Pessoal em geral	Gestores inferiores		Gestores intermédios		Gestores superiores

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO 2
Questionários – Versão da língua chinesa

附录

**惩罚亲组织非伦理行为对员工行为影响研究的调查问卷
(时间点 1)**

尊敬的先生 / 女士，您好：

非常荣幸邀请到您参与我们的问卷调查。本次学术调研是面向贵公司员工展开的，目的是了解亲组织非伦理行为发生后对组织内员工认知与行为的影响。**您的积极配合将对我们的学术研究具有非常大的帮助。**因此，希望您能够积极参与并密切配合。

本次问卷调查分为三个阶段进行，问卷填写形式主要为现场纸笔或电子问卷填写。我们的学术研究将全部以**匿名形式**进行，问卷不涉及任何私人问题，不会泄露您的个人信息和填答结果。**调查所得数据绝不会泄露给贵公司、您的领导或者其他任何第三方，请您放心并如实填写问卷。**非常感谢您的配合！

第一部分：关于您自己

一、对以下九种**特质：关怀的、富有同情心的、公平的、友好的、慷慨的、乐于助人的、勤奋的、诚实的、善良的**，您的看法是？答案不分对错，请根据实际情况**圈选**（画圈○即可）最合适的数字。1-5 分别代表完全不同意-完全同意。

题目描述	完全不同意	比较不同意	一般	比较同意	完全同意
1.成为一个具有这些特质的人会使我感觉很好。	1	2	3	4	5
2.成为拥有这些特质的人对我来说很重要。	1	2	3	4	5
3.成为拥有这些特质的人我会感到羞愧。	1	2	3	4	5
4.拥有这些特质对我来说并不是真的很重要。	1	2	3	4	5
5.我强烈希望拥有这些特质。	1	2	3	4	5

二、以下是对您自身的一些描述，请评价您同意以下描述的程度，答案不分对错，请根据您自身的实际感受圈选（画圈○即可）最合适的数字。1-5 分别代表完全不同意-完全同意。

题目描述	完全不同意	比较不同意	一般	比较同意	完全同意
1.对目前的工作我时常觉得厌烦，想换个新的单位。	1	2	3	4	5
2.我基本上没有想过离开目前这个单位。	1	2	3	4	5
3.我计划在这个单位有长期的职业发展。	1	2	3	4	5
4.在未来半年内，我很可能会离开目前这个单位。	1	2	3	4	5

三、以下是对您自身行为的一些描述，请评价您过去做出以下行为的频率，答案不分对错，请根据您自身的实际情况圈选（画圈○即可）最合适的数字。1-7 分别代表从未-总是。

题目描述	从未	极少	偶尔	有时	经常	频繁	总是
1.为了帮到公司，我歪曲事实，使公司看起来更好。	1	2	3	4	5	6	7
2.为了帮到公司，面对消费者和顾客，我夸大公司的产品和服务。	1	2	3	4	5	6	7
3.为了使公司受益，我会向消费者和顾客隐瞒关于公司的负面信息。	1	2	3	4	5	6	7
4.在公司需要的时候，我极力把一个不合格的员工（或面试者）推荐到别的公司。这样一来这个员工就会成为其他公司的问题，而不是我们公司的问题。	1	2	3	4	5	6	7
5.在公司需要的时候，我拒绝给意外被多收费的顾客退款。	1	2	3	4	5	6	7
6.有必要的时候，我对公众隐瞒可能对我的公司造成损害的信息。	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：关于您所在的公司或部门

三、亲组织非伦理行为是指员工为了维护公司利益而做出的违反社会伦理规范的不道德行为，比如，为了公司利益而虚报账务、夸大宣传公司产品、隐瞒可能损害公司信息等行为都是亲组织非伦理行为。

如果在您公司 / 部门有员工做出这种亲组织非伦理行为，根据您的观察和了解，他 / 她将会受到多大程度 / 多么严厉 / 多么严苛的惩罚？答案不分对错，请根据您自身观察到的情况和实际感知圈选（画圈○即可）最合适的数字。1-7 分别代表非常轻或几乎没有-极强。

题目描述	非常轻 或几乎 没有	较弱	有点 弱	中等 程度	有点 强	较强	极强
1. 他 / 她会得到多大程度的惩罚?	1	2	3	4	5	6	7
2. 对他 / 她的惩罚会有多严厉?	1	2	3	4	5	6	7
3. 对他 / 她的惩罚会有多严苛?	1	2	3	4	5	6	7

第三部分：您的基本信息

以下是有关您本人的一些基本信息。（请在合适的选项上划勾“√”或填写相关信息，**这些信息不会泄露给任何第三方，只为研究所用，请您如实认真填写**）

- 您的年龄：_____岁
- 您的性别：男_____ 女_____
- 您的最高学历：_____
 - 初中或以下
 - 中专、高中
 - 大专
 - 大学本科
 - 硕士及以上
- 您已经参加工作多长时间了：_____年_____个月
- 您在当前的公司工作了多长时间：_____年_____个月
- 您在当前职位上工作了多长时间：_____年_____个月
- 您与当前的领导共事了多长时间：_____年_____个月
- 您当前的职位级别：_____
 - 普通员工
 - 基层管理者
 - 中层管理者
 - 中高层管理者
 - 高层管理者
- 我们的调查将分多个阶段完成，为了匹配您各个阶段的答卷，请您提供您身份证上的出生年月日信息和手机号后六位数字：
 - 您身份证上面的出生日期：_____年_____月_____日
 - 您的手机号后六位数字：

再次感谢您的支持和参与！衷心祝福您健康、幸福、快乐！

惩罚亲组织非伦理行为对员工行为影响研究的调查问卷 (时间点 2)

尊敬的先生 / 女士，您好：

非常荣幸邀请到您参与我们的问卷调查。本次学术调研是面向贵公司员工展开的。您的积极配合将对我们的学术研究具有非常大的帮助。因此，希望您能够积极参与并密切配合。

本次问卷调查分为三个阶段进行，问卷填写形式主要为现场纸笔或电子问卷填写。我们的学术研究将全部以匿名形式进行，问卷不涉及任何私人问题，不会泄露您的个人信息和填答结果。调查所得数据绝不会泄露给贵公司、您的领导或者其他任何第三方，请您放心并如实填写问卷。非常感谢您的配合！

此次为第二阶段的问卷，问卷为双面打印，答案不分对错，还请您认真、如实填写即可。

第一部分：关于您在工作中的观察与体会

一、亲组织非伦理行为是指员工为了维护公司利益而做出的违反社会伦理规范的不道德行为，比如，为了公司利益而虚报账务、夸大宣传公司产品、隐瞒可能损害公司信息的信息等行为都是亲组织非伦理行为。

针对您观察到公司里其他人因此类行为受罚的经历，您是否有如下感受？请根据您的实际感知评价以下描述，1-7 分别代表完全不同意-完全同意。

如果您在工作中从未观察到公司里其他人因此类行为受到惩罚的话，请跳过此题。

题目描述	完全不同意	较为不同意	有点不同意	一般	有点同意	较为同意	完全同意
1.我们公司对我个人意义重大。	1	2	3	4	5	6	7
2.我对所在公司有强烈的归属感。	1	2	3	4	5	6	7
3.我很自豪成为公司的一员。	1	2	3	4	5	6	7
4.我对我们公司没有什么感情。	1	2	3	4	5	6	7
5.我真的认为公司的问题就是我的问题。	1	2	3	4	5	6	7
6.我并不觉得自己是公司这个大家庭的一份子。	1	2	3	4	5	6	7
7.鉴于大部分人都严重夸大自己，稍微夸大自己的资历并不是一种罪过。	1	2	3	4	5	6	7
8.如果其他所有朋友都在做严格意义上错误的事情，那么有人做了同样的事情也不应该被责怪。	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3 Outras análises na fase de tratamento dos dados

Métricas de ajuste para modelos de análise fatorial validados

Indicadores	Critérios de apreciação	Valor real
X ² /df	<5 aceitável; <3 bom	1,959
GFI	>0,8 aceitável; >0,9 bom	0,922
AGFI	>0,8 aceitável; >0,9 bom	0,903
NFI	>0,8 aceitável; >0,9 bom	0,937
IFI	>0,9	0,968
CFI	>0,9	0,968
TLI	>0,9	0,964
RMSEA	<0,08	0,044

Resultado do modelo de análise fatorial validado e fiabilidade combinada (CR), validade convergente (AVE)

Variável	Item	Estimate	S.E.	t	P	CR	AVE
SP	UPS1	0,827					
	UPS2	0,890	0,049	21,830	***		
	UPS3	0,786	0,048	19,304	***	0,874	0,698
CA	AC1	0,783					
	AC2	0,811	0,053	19,603	***		
	AC3	0,853	0,051	20,898	***		
	AC4	0,817	0,056	19,771	***		
	AC5	0,804	0,054	19,386	***		
	AC6	0,813	0,051	19,656	***	0,922	0,662
IT	TI1	0,841					
	TI2	0,736	0,048	18,161	***		
	TI3	0,699	0,048	16,968	***		
	TI4	0,896	0,045	23,095	***	0,873	0,635
DM	MD1	0,902					
	MD2	0,878	0,045	21,682	***	0,884	0,792
CAPO	UPB1	0,797					
	UPB2	0,838	0,050	21,097	***		
	UPB3	0,813	0,051	20,249	***		
	UPB4	0,794	0,052	19,596	***		
	UPB5	0,754	0,050	18,344	***		
	UPB6	0,882	0,050	22,609	***	0,922	0,663
IM	MII1	0,845					
	MII2	0,754	0,049	19,065	***		
	MII3	0,771	0,049	19,699	***		
	MII4	0,777	0,048	19,922	***		
	MII5	0,853	0,046	22,802	***	0,899	0,642

Nota: ***P < 0.001, Estimate é de Standardized Regression Weights(AMOS) = Standardized factor loading