

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DOS COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE NEGÓCIOS

Catharina Matte Mosmann, Vanderlei dos Santos

INTRODUÇÃO

Os comportamentos antiéticos pró-organizacionais, denominados na literatura internacional de “*unethical pro-organizational behavior*” (UPB), correspondem a ações realizadas com a intenção de beneficiar a organização ou seus membros, mas que violam valores sociais, normas, leis ou padrões éticos (Umphress; Bingham, 2011). O fenômeno é paradoxal, pois, embora a conduta seja antiética, sua motivação está associada ao favorecimento da organização (Tang et al., 2020). Diante disso, este estudo teve como objetivo mapear a produção científica sobre UPB e analisar seus principais antecedentes e consequentes na área de negócios. O estudo corresponde à etapa inicial de um projeto mais amplo, que busca examinar como os atributos de *design* e os tipos de uso dos sistemas de mensuração de desempenho influenciam o UPB.

DESENVOLVIMENTO

A pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamento e análise da literatura sobre UPB. A busca realizada na base *Scopus* resultou no mapeamento preliminar de 151 artigos publicados entre 2010 e 2026. Foram registradas informações referentes à autoria, ano, título, DOI, resumo, palavras-chave, público investigado, setor e temática predominante. Os artigos foram inicialmente classificados em categorias relacionadas à liderança, comportamento, identificação organizacional, cultura, análise de desempenho, clima e outros temas. Posteriormente, foram selecionados 72 artigos para exame preliminar mais aprofundado, direcionado à identificação das variáveis investigadas e de seu papel nos modelos analisados, distinguindo-se antecedentes, consequentes, mediadores e moderadores do UPB. Nessa etapa, ferramentas de inteligência artificial generativa (*ChatGPT* e *NotebookLM*) foram utilizadas como apoio à organização e à classificação preliminar das variáveis, sendo as classificações posteriormente conferidas por um dos autores mediante análise dos artigos.

RESULTADOS

O mapeamento dos 151 artigos evidencia expansão recente da literatura. Entre 2010 e 2020 foram identificadas 18 publicações; em 2021 foram 23, seguidas de 34 em 2022, 28 em 2023, 30 em 2024, 17 em 2025 e uma em 2026 (Figura 1). Quanto às temáticas classificadas, destacam-se liderança (48 artigos) e comportamento (36), seguidas de identificação (17), cultura (16), análise de desempenho (12) e clima (10). O exame dos artigos selecionados mostra que os antecedentes do UPB abrangem fatores individuais, relacionais e organizacionais (Tabela 1 – Painel A). Entre os fatores individuais, destacam-se identificação organizacional, desengajamento e identidade moral. No âmbito relacional, diferentes formas de liderança e a qualidade da relação líder-membro tem sido investigados de forma recorrente. No contexto organizacional, aparecem cultura e clima ético, suporte organizacional, práticas de gestão de pessoas, pressão por desempenho e orientação para resultados.

A meta-análise de Luan et al. (2023), baseada em 67 amostras e 20.957 participantes, mostra que diferentes fatores podem favorecer ou inibir o UPB. A identificação organizacional, o desengajamento moral e a liderança transformacional, entre outros fatores, apresentam associação positiva com o UPB. Em sentido contrário, a identidade moral e a assunção de responsabilidade apresentam associação negativa. Os resultados para liderança ética, supervisão abusiva e liderança autoritária são mais complexos, uma vez que seus efeitos dependem dos mecanismos considerados na relação com o UPB.

A aproximação com o campo de controle gerencial aparece nos estudos sobre metas e resultados. Fukushima e Yamada (2024), com 450 gestores de empresas japonesas, identificaram relação em U invertido entre dificuldade das metas orçamentárias e disposição ao UPB, além de caminhos distintos conforme a flexibilidade das metas e a influência do gestor em sua definição. A pressão por desempenho também aparece entre os fatores associados ao UPB. Tang et al. (2024) constataram que seu efeito depende da qualidade da relação entre líder e subordinado e da percepção de ameaça gerada pela pressão. Byun et al. (2025), por sua vez, verificaram que a pressão por desempenho aumenta a tensão no trabalho, favorecendo o UPB, enquanto o suporte dos colegas reduz esse efeito. Em nível coletivo, Resick et al. (2023) mostraram que líderes orientados exclusivamente ao resultado contribuem para a formação de um clima de *bottom-line mentality* e que a visão compartilhada pode fortalecer a relação desse clima com UPB.

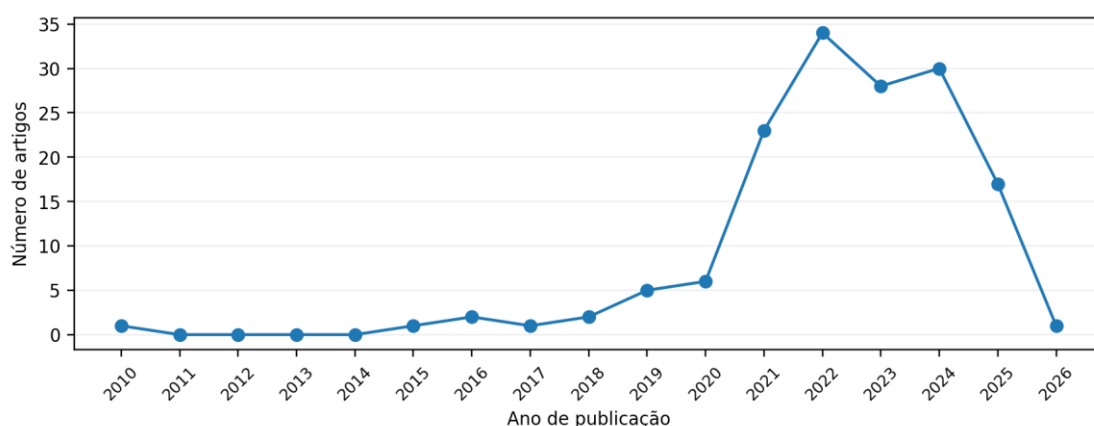
Os estudos sobre os consequentes (Tabela 1 – Painel B) mostram que a prática de UPB pode produzir efeitos distintos sobre o próprio indivíduo e sobre suas relações no trabalho. Entre aqueles que praticam UPB, foram identificados efeitos sobre o esforço e o desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania, engajamento, esgotamento e ocorrência posterior de outros comportamentos antiéticos. Esses resultados estão associados a diferentes respostas cognitivas e emocionais. Sentimento de culpa, vergonha ou percepção de perda de créditos morais podem levar o indivíduo a adotar comportamentos compensatórios, enquanto o direito psicológico e o desengajamento moral podem favorecer novos comportamentos antiéticos (Jiang; Liang; Wang, 2023; Xu; Yaacob; Cao, 2024; Wang et al., 2025; Yan; Okimoto; Solnet, 2025). Os efeitos também alcançam as relações com outros membros da organização. O UPB pode alterar a confiança e os comportamentos de cidadania nas relações entre líderes e subordinados e produzir respostas diferentes conforme quem se beneficia ou é prejudicado pela conduta (Cai et al., 2024; Gao; Wang; Zhang, 2023; Gong, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados preliminares mostram que o UPB é um fenômeno complexo, decorrente da interação entre características individuais, relações de liderança e condições organizacionais. A literatura examinada evidencia diferentes antecedentes e mecanismos associados à ocorrência do UPB, com destaque para fatores individuais e relacionais, embora estudos mais recentes também incorporem condições organizacionais. Entre estas, práticas e condições voltadas ao desempenho, como metas orçamentárias, pressão por resultados e orientação prioritária para resultados, podem apresentar efeitos comportamentais não pretendidos. Entretanto, antecedentes relacionados aos mecanismos formais de controle gerencial ainda são pouco explorados. Ao mesmo tempo, a recorrência de mediações e moderações indica que não é adequado interpretar esses fatores como determinantes simples do UPB. O mapeamento fornece, assim, base para as etapas subsequentes do projeto, especialmente para aprofundar a compreensão de como atributos de *design* e tipos de uso dos sistemas de mensuração de desempenho podem influenciar o UPB e em quais condições esses efeitos se manifestam.

Palavras-chave: comportamento antiético pró-organizacional; antecedentes; consequentes; sistemas de mensuração de desempenho; ética organizacional.

ANEXOS

Figura 1. *Evolução das publicações sobre comportamento antiético pró-organizacional (2010–2026).*

Fonte: elaborada a partir da planilha de mapeamento da pesquisa.

Tabela 1. *Antecedentes e consequentes do comportamento antiético pró-organizacional (UPB)*

Variável/fator	Estudos	Síntese dos resultados
Painel A – Antecedentes do UPB		
Identificação organizacional	Dadaboyev et al. (2023); Luan et al. (2023); Ma e Long (2025)	Em geral, associa-se positivamente ao UPB e também atua como mecanismo mediador.
Desengajamento e identidade moral	Luan et al. (2023); Basaad et al. (2023); Mesdaghinia et al. (2023); Santalla et al. (2025)	O desengajamento favorece o UPB; identidade moral e assunção de responsabilidade tendem a inibi-lo.
Liderança e relação líder-subordinado	Luan et al. (2023); Kim et al. (2023); Zhang e He (2024); Mesdaghinia et al. (2023)	Estilos de liderança e a qualidade da relação com o líder apresentam efeitos distintos, geralmente condicionados por mecanismos morais e relacionais.
Pressão por desempenho	Tang et al. (2024); Byun et al. (2025)	Relaciona-se ao UPB por mecanismos como percepção de ameaça e tensão no trabalho; suporte dos colegas pode atenuar o efeito.
Orientação prioritária para resultados	Resick et al. (2023)	A orientação do líder contribui para um clima coletivo voltado aos resultados, associado ao UPB em determinadas condições.
Metas orçamentárias	Fukushima e Yamada (2024)	A dificuldade das metas apresenta relação não linear com UPB; flexibilidade e influência na definição das metas alteram essa relação.
Práticas de gestão de pessoas	Story e Neves (2025); Ran e Zhou (2023); Ma e Long (2025)	Sistemas de trabalho de alto desempenho/comprometimento afetam o UPB por mecanismos como política organizacional, propriedade e identificação.
Cultura e clima organizacional	Vem et al. (2022); Santalla et al. (2025); Li et al. (2023)	Cultura, clima ético e orientações culturais podem favorecer ou restringir o UPB, conforme o contexto e os mecanismos analisados.
Painel B – Consequentes do UPB		
Cidadania e esforço no trabalho	Jiang et al. (2023)	O UPB pode estimular cidadania por compensação moral. Porém, também pode reduzir o esforço de trabalho.

Engajamento e <i>burnout</i>	Xu et al. (2024)	Orgulho e vergonha conectam o UPB a maior ou menor engajamento e <i>burnout</i> ; o clima ético condiciona os efeitos.
Desempenho individual	Schwarz et al. (2025)	O UPB prejudica o desempenho e a avaliação do empregado.
Desvio e novos comportamentos antiéticos	Wang et al. (2025); Yan et al. (2025)	Pode levar a desvio organizacional ou à repetição do UPB por mecanismos ligados à identidade e ao desengajamento moral.
Voz ética e compensação moral	Xia et al. (2023); Yan et al. (2025)	Após o UPB, mecanismos de compensação podem favorecer voz ética e comportamentos de ajuda ao cliente.
Relações com líderes, subordinados e clientes	Cai et al. (2024); Gao et al. (2023); Gong (2024)	O UPB afeta confiança e cidadania e pode gerar respostas distintas conforme quem pratica a conduta e quem é beneficiado ou prejudicado.

Fonte: elaboração própria a partir dos estudos examinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BYUN, G.; LEE, S.; DAI, Y.; RHIE, J.; LEE, J. H. When pressure breeds misconduct: job strain, coworker support, and unethical pro-organizational behavior. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 5, 573, 2025.

FUKUSHIMA, K.; YAMADA, A. Does budget target setting lead managers to engage in unethical behavior for the organization? **The British Accounting Review**, v. 56, 101218, 2024.

JIANG, Wan; LIANG, Bingqian; WANG, Linlin. The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 4, p. 1159-1172, 2023.

LI, Yiran et al. Exploring the effects of power distance orientation on unethical pro-organisational behaviour from the perspective of management. **South African Journal of Business Management**, v. 54, n. 1, p. 1-13, 2023.

LUAN, Yuxiang et al. Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 187, n. 1, p. 119-136, 2023.

RAI, Arpana; KIM, Minseo; SINGH, Sanjay Kumar. Meaningful work from ethics perspective: Examination of ethical antecedents and outcomes of meaningful work. **Journal of Business Research**, v. 169, p. 114287, 2023.

RAN, Yang; ZHOU, Hao. High-commitment work systems, organizational psychological ownership, and unethical pro-organizational behavior: A nonlinear mediation model. **Current Psychology**, v. 43, n. 13, p. 11526-11537, 2024.

STORY, J. S. P.; NEVES, P. Curbing unethical pro-organizational behavior with high-performance work systems: test of an uncertainty reduction mechanism. **European Management Journal**, v. 43, p. 686-694, 2025.

TANG, C.; CHEN, Y.; WEI, W.; NEWMAN, D. A. Under pressure: LMX drives employee unethical pro-organizational behavior via threat appraisals. **Journal of Business Ethics**, v. 195, p. 799-812, 2024.

UMPHRESS, E. E.; BINGHAM, J. B. When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 621-640, 2011.