Liderança ética e desempenho: Uma revisão sistemática da literatura

Jordana Guimarães Paiva Vilar[1]
Helenides Mendonça[2]
Rose Helen Shimabuku[3]
Ariana Fidelis[4]

Resumo

O objetivo desse estudo foi investigar as relações entre liderança ética e desempenho no trabalho, analisando estudos empíricos sobre o tema entre 2010 e 2020. As bases de dados usadas na coleta dos artigos foram acessadas pelo Portal de Periódicos do Centro de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (CAPES), com os descritores "ethical leadership" e "performance". Realizou-se, ainda, a etapa de refinamento seguindo a metodologia *PRISMA*. Esta pesquisa identificou 20 artigos que atendiam aos critérios de inclusão pré-estabelecidos. Como a maioria dos estudos foram de corte transversal com amostras reduzidas e restritas e com grupos populacionais específicos, tornou-se impossível a generalização dos resultados. A maior parte dos estudos indicaram que as pesquisas sobre liderança ética e desempenho do funcionário estão significativamente relacionadas ao aumento do desempenho dos funcionários e da organização, que os líderes éticos influenciam os funcionários, deixando-os mais envolvidos, satisfeitos, persistentes nas tarefas, engajados e comprometidos com a organização. Os benefícios do exercício da liderança ética na *performance* de trabalhadores indicam ser essa uma variável de grande poder heurístico que merece destaque e aprofundamento teórico-metodológico.

Palavras-chave: Liderança Ética; Desempenho dos Funcionários; Revisão Sistemática da Literatura.

Abstract

To investigate the relationship between ethical leadership and performance at work, analyzing empirical studies on the theme between 2010 and 2020. The databases used in the collection of articles were accessed through the Periodical Portal of the Higher Education Person Improvement Center (CAPES), with the descriptors "ethical leadership" and "performance". The refinement step was also carried out following the PRISMA methodology. This research identified 20 articles that met the pre-established inclusion criteria. As most of the studies were cross-sectional with small and restricted samples and with specific population groups, it was impossible to generalize the results. Most studies have indicated that research on ethical leadership and employee performance is significantly related to increased employee and organization performance, that ethical leaders influence employees, leaving them more involved, satisfied, persistent in tasks, engaged and committed to the organization. The benefits of exercising ethical leadership in the performance of workers indicate that this is a variable of great heuristic power that deserves emphasis and theoretical-methodological deepening.

Keywords: ethical leadership; employee performance; systematic literature review.

[1] Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Docente da graduação em Administração e Ciências Contábeis. Goiânia, Goiás. Email: jordanagpvilar@gmail.com
[2] Doutora em psicologia pela Universidade de Brasília- UnB. Pós-doutorado em psicologia pelo Instituto Universitário de Lisboa. Professora titular da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, Goiás. Email: helenides@hotmail.com
[3] Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, Goiás. Psicóloga no Instituto Federal de Educação de Goiás – IFG. Email: rosehelen.rh@gmail.com
[4] Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, Goiás. Email: arianafidelis.a@gmail.com

Princípios éticos sempre são discutidos na sociedade desde a Antiguidade. No mundo organizacional contemporâneo, essa perspectiva tem recebido destaque por sua importância nas práticas laborais (den Hartog, 2015). Com a crescente demanda por padrões éticos no atual ambiente organizacional, a liderança ética tem ganhado atenção especial, haja vista o comportamento de um líder, por exemplo, pois sendo ele ético ou antiético isso influencia na cultura e nas relações interpessoais (Bedi et al., 2016).

A liderança também é o conjunto de comportamentos e papéis, bem como um processo influente pelo qual líderes e seguidores formam valores, atitudes e condutas (Khuntia & Suar, 2004; Masih, 2017). Para Treviño et al., (2003) a liderança ética é definida como padrões comportamentais normativos, estabelecidos por meio de ações pessoais entre líderes e liderados que definem a conduta dos seguidores através da comunicação bidirecional, do suporte e da tomada de decisão.

Categoricamente a liderança ética subdivide-se em pessoa moral e gerente moral (Treviño et al., 2003). A dimensão da pessoa moral refere-se a atributos pessoais, incluindo honestidade, integridade e altruísmo, independente se este indivíduo exerce ou não cargo de chefia. Já a dimensão do gerente moral enfatiza o papel desempenhado pelo líder normativo, investido no cargo de chefia, que adota uma boa conduta ética para com seus seguidores, por meio da modelagem de papéis, comunicando a necessidade de se comportarem de maneira ética e obediente (Masih, 2017; Treviño et al., 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

O líder ético se envolve em práticas baseadas na honestidade e trata os funcionários de maneira justa. Líderes com essa característica demonstram sentimentos de confiança e gratidão, e promovem atitudes que reforçam a conduta ética e os comportamentos positivos entre os profissionais. Assim, deixam o ambiente de trabalho mais agradável, aumentando o comprometimento e o desempenho de cada um, tornando-se modelos a serem seguidos (AlShehhi et al., 2021; Masih, 2017).

Com isso, para incentivar a devoção entre as pessoas que atuam na empresa por suas condutas éticas e punir práticas antiéticas, de acordo com a teoria de Treviño et al., (2003), comportamentos de respeito, honestidade e justiça devem ser evidenciados, uma vez que possibilitam a imitação para a mudança de comportamento de forma apropriada. Estudos indicam que o comportamento de líderes que adotam o estilo ético no exercício da liderança pode influenciar no alcance de melhores tarefas e aumentar positivamente o desempenho no trabalho (Bouckenooghe et al., 2015; Eisenbeiss, 2012; Ogunfowora, 2014; Walumbwa et al., 2011, 2012).

A liderança ética aumenta a confiança entre líder e liderado em função de seu comportamento pautado em valores éticos, crenças, atitudes e emoções. Esse aspecto moral é bem significativo dada a influência do líder para os funcionários e para a conduta organizacional. Portanto, diante desse tipo de liderança, é mais provável que as tarefas do dia a dia sejam realizadas com melhor desempenho (Masih, 2017; Qing et al., 2020; Treviño et al., 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

Para alinhar os sistemas organizacionais e o comportamento dos funcionários com a visão da organização, é importante que o líder se envolva no processo de desempenho de cada profissional. A integração da organização com seus objetivos e a equipe só é possível com a intervenção de uma liderança, responsável por transformar as estratégias e os planos em realidade (Wang et al., 2015).

O desempenho de uma equipe é ainda maior quando líderes éticos ajudam a remover obstáculos relacionados ao trabalho, oferecendo apoio, incentivo e treinamentos

necessários para tornar mais construtiva a relação no ambiente organizacional. Desse modo, um grupo de líderes éticos exibe performance superior em comparação a outros sem o mesmo investimento, na forma de recursos e tempo de seu líder (Niemeyer & Cavazotte, 2016; Qing et al., 2020).

Diante do exposto, o desempenho pode ser definido como a gama de resultados decorrente de atitudes, comportamentos, ações feitas pelas pessoas em seu ambiente laboral que podem ser medidas usando o prisma do indivíduo, tendo em vista sua capacidade de demonstrar, por meio de suas ações, práticas relacionadas e pertinentes à organização (Krishnan et al., 2018).

No ambiente corporativo, o desempenho é, de maneira geral, qualificado por uma medida matemática, a porcentagem, tendo como elemento o que foi concluído de maneira efetiva ao que se tinha projetado (Bendassolli, 2017). Nota-se, portanto, que o desempenho de cada trabalhador é influenciado por seu líder através de seu comportamento ético, gerando como resultado mais produção na organização.

Diante do exposto, o objetivo desta revisão sistemática consistiu em examinar a influência da liderança ética no desempenho das tarefas realizadas por funcionários, especificamente os mecanismos pelos quais essa liderança ética afeta as funções desempenhadas pelos profissionais, com base nos estudos empíricos realizados entre 2010 e 2020.

Método

Para o desenvolvimento desta revisão, foi utilizado como método o levantamento e a análise sistemática de conteúdos que propõem a formação de critérios estruturados e sistematizados sobre coleta de dados, análise e apresentação dos resultados.

Apoiando-se no mapeamento de áreas de indefinições na literatura, apontando pesquisas relevantes ou a escassez de estudos na área, tem-se como fundamento as orientações de Petticrew e Roberts (2006), a partir dos seguintes procedimentos metodológicos para revisão sistemática: definição dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos; busca na literatura e seleção do material; elaboração da questão norteadora de estudos que atendiam critérios pré-estabelecidos; representação dos estudos selecionados em formato de tabelas; análise crítica dos achados; interpretação dos resultados e discussão.

A seleção dos artigos foi realizada de maneira simultânea por dois juízes no dia 10 de julho de 2020, em diferentes terminais de computadores, com acesso a diversas bases de dados, por meio da biblioteca virtual brasileira, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Em seguida, direcionou-se para a busca avançada, usando os descritores em inglês "*ethical leadership*" (assunto) e "*performance*" (assunto), considerando as publicações dos últimos dez anos. Realizou-se, ainda, a etapa de refinamento após o levantamento inicial seguindo a metodologia PRISMA (Salameh et al., 2020).

O PRISMA consiste em um *checklist* de 27 itens e um fluxograma que auxilia na construção transparente desse tipo de estudo. Para tanto, utilizou-se como critérios de inclusão artigos publicados nos últimos dez anos, revisados por pares, estudos empíricos no idioma inglês, artigos contendo nos títulos os descritores "liderança ética" e "desempenho", com amostra de trabalhadores vinculados a organizações públicas e/ou privadas e que investigassem liderança ética e desempenho do trabalhador. Foram excluídos os artigos voltados para outros tipos de desempenho, não se referindo ao desempenho do trabalhador ou a desempenhos específicos como desempenho organizacional, desempenho da voz ética do grupo e desempenho dos líderes. Depois de selecionados, os artigos foram lidos na íntegra, classificados e analisados de acordo com o ano de publicação, o delineamento do estudo, os

resultados obtidos, as limitações e o instrumento utilizado para mensuração. Em toda a sistemática, para amenizar o risco de viés, os procedimentos de extração de dados desses artigos foram empreendidos de maneira independente por dois juízes. Ressalta-se que eventuais discordâncias entre os juízes foram equacionadas por meio de discussão crítica com um terceiro juiz.

Após esse processo, foi elaborado um quadro sinóptico com a exposição dos dados para analisar e sintetizar os artigos. Os aspectos incluídos foram título do artigo, ano de publicação, tipo de estudo, objetivos, metodologia, instrumentos, resultados e limitações.

Resultados e discussão

A pesquisa inicial feita no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando-se os descritores estabelecidos, teve como resultado 136 artigos revisados por pares. Após aplicar os critérios de inclusão, restaram 32 artigos. De acordo com esses critérios, nove artigos foram excluídos por serem específicos ao desempenho da organização, dois por se referirem ao desempenho da voz ética do grupo, um por se referir ao desempenho do líder. Ao final, 20 artigos foram selecionados para análise de revisão sistemática. Para seleção, foram seguidos os critérios estabelecidos pelo modelo do fluxograma proposto no método PRISMA (Salameh et al., 2020).

A partir dos artigos completos selecionados, realizou-se uma classificação inicial (autores, ano, metodologia, país e abordagem utilizada no que se refere à liderança ética e ao desempenho no trabalho). No que diz respeito ao ano de publicação, em 2011 foi encontrado um artigo; em 2013, um artigo; 2015, três artigos; 2016, dois artigos; 2017, três artigos; 2018, quatro artigos; 2019, seis artigos. Esses dados demonstram um aumento gradual nas pesquisas sobre liderança ética, especialmente nos últimos cinco anos.

Uma das razões de preocupação entre pesquisadores e profissionais pela liderança ética compreende questões éticas relacionadas a negócios, como o pouco desenvolvimento de estudos teóricos e empíricos. Dessa forma, a liderança ética tornou-se uma área de crescente interesse, haja vista que o comportamento ético ou antiético de um líder pode influenciar a cultura da organização (Bedi et al., 2016), trazendo resultados positivos, como o aumento do desempenho do trabalhador, e negativos, como escândalos, levando a instituição à falência.

Pode-se citar como exemplo o escândalo de empreiteiras brasileiras que realizam obras de saneamento no país, ocorrido durante o ano de 2019, decorrente de comportamentos antiéticos de seus líderes, que não só afetaram as relações pessoais, como impactaram negativamente o faturamento das empresas, com extensões em diversas áreas da economia. Outro exemplo de repercussão nacional ocorreu no segmento de construção civil, em decorrência do comportamento antiético dos líderes que afetou sobremaneira o negócio, levando a empresa a passar por uma recuperação judicial e uma ruidosa sucessão no comando dos negócios devido a não aplicação de princípios éticos na condução de suas negociações. Com esses exemplos, percebe-se a necessidade de se ter uma liderança ética no comando das instituições, que trará benefícios tanto para empresa como para seus funcionários, que terão um ambiente harmonioso para melhor desempenhar suas atividades (Fernandes, 2019). Devido a escândalos como esse, as organizações têm se mostrado empenhadas em desenvolver estratégias éticas para valorizar seu quadro de pessoal, o que justifica o aumento do interesse de pesquisas em vários países (Neves & Story, 2015).

Quanto à distribuição dos estudos, a maior parte se localizou em países asiáticos, liderada pela China (n = 5), seguida por Paquistão (n = 4), Coreia do Sul (n = 3), Norte de Taiwan (1), Irã (1) e Jordânia (1). Outro

bloco de pesquisa foi realizado predominantemente na América do Norte, onde foram identificados quatro estudos, todos nos Estados Unidos da América (EUA). Essa revisão de literatura não apresentou estudos que relacionam liderança ética e desempenho desenvolvidos na América Latina. Observa-se uma maior quantidade de pesquisas entre países como China, Paquistão e Coreia do Sul, onde estão os principais pesquisadores de liderança ética. E uma das razões que justifique essa maior quantidade de estudos nos países asiáticos são os valores e comportamentos tradicionais que estão profundamente enraizados, principalmente nas sociedades chinesas, mesmo com as reformas econômicas nas últimas três décadas, que resultaram na transformação da China de uma economia planejada centralmente para uma orientada pelo mercado, levando a mudanças fundamentais nos valores individuais. A sociedade chinesa como um todo ainda é fortemente influenciada pela ideologia confucionista, o que fornece um cenário ideal para entender como uma variável específica de país afeta a associação entre liderança ética e desempenho no trabalho (Liu et al., 2013). Portanto, os altos tradicionalistas tendem a buscar fontes externas, como líderes éticos, que, por sua vez, causam mais influência no desempenho das tarefas. A seguir, a Tabela 2, mostra como foi distribuído os estudos selecionados, onde foi apresentado os autores e ano de publicação, país, metodologia, a teoria de base e participantes.

Percebe-se, quanto à metodologia, que a maior parte dos estudos analisados foi com delineamento de corte transversal (n= 18), seguida de estudos longitudinais (n= 2). Esse resultado demonstra os cuidados necessários ao fazer generalizações sobre o viés metodológico.

Walumbwa et al., (2011) investigaram a ligação entre liderança ética e desempenho usando dados da China, com uma amostra de 72 supervisores e 201 subordinados diretos. Os resultados revelaram que a liderança ética estava positiva e significativamente relacionada ao desempenho dos funcionários, e essa relação foi mediada por um *leader-member exchange* (LMX), com base na autoeficácia e identificação organizacional. Os dados obtidos neste estudo indicaram também que a integração da teoria da identidade social, troca social, aprendizado social faz parte de mecanismos importantes nesse tipo de abordagem que, ao serem direcionados para os princípios de liderança ética, aumenta não apenas o desempenho dos funcionários, bem como sua autoeficácia, a qualidade do relacionamento subordinado ao líder e a identificação com a organização.

Liu et al., (2013) examinaram as relações entre liderança ética, percebida pelos subordinados e pelo desempenho das tarefas, como também o comportamento da cidadania organizacional em relação à *organizational citizenship behaviour towards the organization* (OCBO) e *organizational citizenship behaviour towards individuals* (OCBI), em relação aos indivíduos. Como variáveis moderadoras, considerou-se os papéis das amizades e da tradicionalidade no local de trabalho dos subordinados chineses. A pesquisa usou dados de duas fases de uma amostra de 312 díades subordinadas a supervisores em uma empresa de manufatura. Os resultados da análise de dados mostraram que esse estudo corroborou com as hipóteses sobre a ligação da liderança ética, percebida pelos funcionários, e o desempenho de suas tarefas, OCBO e OCBI, com base na noção de que os indivíduos precisam de recursos sociais para facilitar o processo de aprendizado social (Bandura, 1977; Locke, 1987).

Sendo assim, descobriu-se com essas análises que as amizades no local de trabalho fortaleciam a relação entre liderança ética e desempenho das tarefas. Outra variável que intensificou as relações positivas entre liderança ética e desempenho de tarefas, OCBO e OCBI, foi a tradicionalidade. Conforme argumentam Liu et al. (2013), indivíduos são levados a serem sensíveis aos

comportamentos positivos dos líderes. Esse estudo trouxe várias contribuições teóricas que fornecem evidências de que as teorias de aprendizagem social e de modelagem de papéis são fundamentais para perceber o efeito da liderança ética nas respostas dos seguidores. Outra descoberta importante foi que a liderança ética pode gerar efeitos negativos sobre os seguidores quando esses são punidos pelos líderes éticos, deixando-os insatisfeitos, e talvez isso possa reprimir sua motivação no trabalho.

Park et al., (2015) identificaram as influências da liderança ética no desempenho dos funcionários em um cenário de uma agência pública sem fins lucrativos na Coreia. Sua amostra foi de 202 funcionários, a partir da abordagem *structural equation modeling* (SEM), ou seja, modelagem de equações estruturais, usada para testar as hipóteses de estudo. Os resultados mostraram que, ainda que o nível de liderança ética tenha uma contribuição significativa na propriedade psicológica dos funcionários, há uma contribuição indireta significativa no desempenho em funções só pela propriedade psicológica dos funcionários. Isso indica que o desempenho ético de um líder influencia significativamente o desempenho comportamental dos trabalhadores.

Bouckenooghe et al., (2015) investigaram os efeitos mediadores da congruência de objetivos e capital psicológico no elo entre o estilo de liderança ética dos supervisores e o desempenho no trabalho dos seguidores. Nesse estudo, foi utilizada uma amostra de 171 funcionários e 24 supervisores. Os resultados apontaram que a liderança ética, conceituada como a "[...] demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de comunicação, reforço e tomada de decisão de duas vias" (Brown et al., 2005, p.120), tem um efeito positivo no desempenho do cargo dos seguidores, porém, esse efeito é explicado por meio do papel do capital psicológico e da congruência entre seguidor e líder, fornecendo evidências de mediação. Os dados coletados se mostram bem vigorosos, tendo em vista que a maioria das hipóteses propostas foi apoiada, o que contribuiu para validade intercultural da liderança ética e da pesquisa de desempenho.

Enfim, tanto os exemplos mencionados acima, como os estudos de Yang e Wei (2017), Peng e Lin (2017), Ahn et al., (2018), Joplin et al., (2019), Shafique et al., (2018), Kang (2019), Masih (2017), Kelidbari et al., (2016), mostram efeitos empíricos que indicam que a liderança ética influencia positivamente no desempenho dos funcionários, o que muda nessa relação são as variáveis mediadoras e moderadoras. Podemos citar como exemplos de variáveis mediadoras o capital psicológico, a autoeficácia, a identificação organizacional e individual, e como variáveis moderadoras a tradicionalidade no local de trabalho e os papéis das amizades.

Embora todos esses estudos tenham mostrado que a liderança ética gera resultados positivos para os seguidores, foram encontrados poucos estudos sobre liderança ética no contexto de vendas. Esse resultado causa surpresa, já que os vendedores frequentemente enfrentam desafios éticos em seu ambiente laboral que poderiam ser amenizados com a liderança ética, que possui características apropriadas para enfrentar esses desafios com bons resultados. Como exemplo, temos os estudos de Schwepker (2019) e Badrinarayanan et al., (2019), que mostram evidências sobre a influência da liderança ética no ambiente de vendas, como também no desempenho do vendedor. E o que intensifica essa relação são os papéis mediadores e moderadores usados em cada estudo.

Outro exemplo é o estudo de Schwepker (2015), que examinou uma pesquisa de 408 vendedores *business-to-business*, feita nos EUA, cujos resultados apontaram que a liderança ética percebida, direta e indiretamente, por meio de uma socialização da força de vendas, afeta os

valores éticos do vendedor, o ajuste pessoa-organização, pois abala o desempenho do vendedor. Nota-se, portanto, através desses estudos, que, para melhorar o desempenho das vendas e a tomada de decisões éticas, faz-se necessário uma liderança adequada que possa orientar os funcionários com comportamentos éticos. Verifica-se, assim, que a liderança que possui melhor influência é a liderança ética. No entanto, houve limitações relacionadas ao tipo de pesquisa, já que todas as investigações usaram o delineamento transversal, que pode restringir a interpretabilidade dos resultados e não garante a causalidade.

Algumas pesquisas longitudinais, como a de Mo e Shi (2018), foram feitas com base em análises de dados de três ondas *multisource*, nesse caso, com 37 supervisores de equipe e 176 funcionários. Os resultados apontaram que a liderança ética pode afetar consideravelmente o desempenho das tarefas dos indivíduos por meio de uma voz promotora. Ademais, observou-se que a relação entre liderança ética e voz promotora era moderada pela troca de líder-líder. Ainda, foi apontado que a liderança ética pode melhorar significativamente a voz promotora dos funcionários quando essa troca for baixa.

Dentre os pontos fortes evidenciados, destaca-se primeiramente que, enquanto a maior parte das pesquisas se concentrou nos processos de liderança em nível individual ou em equipe, esse estudo analisou relações entre liderança ética e troca *leader-leader exchange* (LLX), e o desempenho das tarefas dos funcionários em uma estrutura de vários níveis. Segundo os dados foram coletados de várias fontes e em três momentos diferentes, reduzindo significativamente o viés potencial de um método comum (Podsakoff et al., 2012). Terceiro, o modelo de pesquisa proposto seguiu uma estrutura analítica na qual todas as hipóteses foram examinadas ao mesmo tempo (Preacher et al., 2010). Como resultado, os problemas encontrados nas abordagens por etapas e causais para mediação de testes foram significativamente aliviados neste estudo.

No entanto, o que pode limitar a generalização desses resultados é que, como a amostra da pesquisa foi coletada na China, onde a população tem uma visão coletivista, essa população pode estar mais consciente de muitas relações interpessoais presentes nas organizações (Mo et al., 2012). Por isso, como resultado, o valor da liderança ética e da LLX não é tão evidente no contexto chinês.

Outro exemplo é o estudo longitudinal de Lee e Huang (2019), que também se refere ao desempenho de vendas, com dados coletados na China a partir de uma amostra de 825 vendedores. A coleta foi feita em três tempos, ao longo de seis meses, com base no modelo de crescimento latente. Os resultados revelaram que a liderança ética pode diminuir o crescimento das vendas ao longo do tempo, isso acontece porque, à medida que os vendedores observam uma liderança ética no início, apresentam mais aumento no desenvolvimento do comportamento de inserção no trabalho que os levam a diminuições tanto no capital social quanto no desenvolvimento do comportamento do capital humano. Percebe-se, assim, um efeito diferente para a liderança ética, mostrando a existência de novos mecanismos subjacentes aos efeitos no trabalho.

Um dado relevante dos estudos selecionados é que todos usaram uma teoria de base que dão sustentação ao modelo de liderança ética. A maior parte dos estudos (77,78%) se concentrou na abordagem delineada pela teoria de aprendizagem social (Bandura, 1977; Locke, 1987), e na teoria das trocas sociais (Blau, 1964), e as demais teorias, como da identidade social (Rose & Tajfel, 1983), do afeto das trocas sociais (Lawler, 2001), da autoverificação (Swann & Hill, 1982), do engajamento no local de trabalho (Kahn, 1990), do relacionamento empregado-organização, da ação racional (Fishbein, 1972), de controle de marketing (Jaworski, 1988), de tomada de decisão ética (Dubinsky & Loken, 1989; Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986; Treviño, Hartman, &

Brown, 2000), do processo de informação social (Salancik & Pfeffer, 1978), para associação entre ambiguidade ética e desempenho do vendedor (Roy et al., 1965), a partir da *conservation of resources* (COR), isto é, conservação de recursos (Hobfoll, 1989), corresponderam a 5,6% cada. Pode-se observar que houve um aumento de publicações a partir de 2011 em decorrência das bases teóricas de Blau (1964) e de (Bandura, 1977).

Como a teoria das trocas sociais e a teoria da aprendizagem social nos estudos selecionados foram as duas perspectivas mais usadas para explicar quando e como a liderança ética afeta os funcionários, os comportamentos e os resultados relacionados ao trabalho, elas serão descritas para melhor compreensão.

A teoria da aprendizagem social postula que os funcionários podem aprender normas éticas pertinentes através do processo de modelagem de papéis (Treviño et al., 2003). Desse modo, os funcionários podem aprender valores éticos de forma indireta com outros profissionais que tenham comportamentos morais desejáveis, o que significa que podem aprender sobre condutas apropriadas, observando as consequências de práticas realizadas por outros membros da empresa (Bandura, 1977). Outra característica da teoria do aprendizado social é que os membros da organização estão atentos a comportamentos que são recompensados e punidos (Treviño et al., 2003; Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

Essa teoria do aprendizado social sustenta que os resultados (ou seja, recompensas e punições) concedidos aos modelos promovem o aprendizado de maneira previsível (Manz & Sims, 1981). Os funcionários que seguem os padrões éticos são recompensados pelos líderes éticos, mas aqueles que os violam são disciplinados, instruindo os funcionários a compreenderem os benefícios de comportamentos apropriados, bem como os custos de comportamentos inadequados (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Assim, os subordinados que percebem a liderança ética provavelmente desempenharão seu trabalho adequadamente.

Já na teoria das trocas sociais (Blau, 1964), os funcionários evidenciam sua disposição de retribuir através da melhoria do desempenho das tarefas. A abordagem propõe também que as trocas no trabalho formam cursos de transações que envolvem duas partes, mas apenas uma se sente obrigada a retribuir as ações positivas ou negativas da outra. A qualidade da troca social entre as duas partes os encoraja a absorver comportamentos vantajosos ou contraproducentes que são apontados um para o outro (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

O comportamento social estabelecido pela interdependência entre o líder e seu seguidor serve como suporte para teoria LMX, do intercâmbio líder-membro, que é conceituada como a qualidade da troca entre o líder e um liderado (Cashman et al., 1976). Nessa troca, o líder emite comportamentos de alta qualidade baseados na confiança, em uma comunicação transparente e no compartilhamento de informações. Como resultados, verificou-se que os liderados desempenham bem seu trabalho, mostrando efeitos positivos e uma relação interpessoal respeitosa e agradável, enquanto com outros eles podem formar trocas econômicas de qualidade inferior que não se estendem além do contrato de trabalho (Erdogan et al., 2006). Portanto, essas foram as principais teorias que os estudos se basearam. Outra questão que essa revisão ficou de observar foi o que faz com que os trabalhadores desempenhem mais ou menos a partir de variáveis individuais como o bem-estar.

Os estudos mostraram que a variável bem-estar tem uma associação relevante para aumentar o desempenho dos funcionários no trabalho. Currie (2001) por exemplo, apontaram o potencial do bem-estar psicológico no incremento do desempenho dos profissionais, sendo que esses apresentaram uma *performance* melhor ao trabalhar em um ambiente amigável, livre de estresse e seguro,

em contrapartida, o mal-estar pode resultar em aumento da violência, assédio, colapso e agressão entre trabalhadores, e entre esses e seus superiores, principalmente no contexto das relações de trabalho.

Em vista disso, o impacto do bem-estar desses profissionais no desempenho tem sido relatado em muitos estudos (Akram Ahmad & Obeid Al-Shbiel, 2019; Liu et al., 2013), em diferentes ambientes organizacionais. Em suma, evidências empíricas apresentam o bem-estar dos funcionários como uma variável importante que pode potencialmente transformar o clima organizacional em um ambiente que gere resultados desejáveis para os funcionários, como, por exemplo, maior desempenho no trabalho.

Todos os estudos selecionados adotaram como instrumentos de medida a Escala de Liderança Ética, *ethical leadership*, desenvolvida e validada por Treviño et al., (2000). O instrumento é composto por dez itens, embasados na experiência dos trabalhadores, como eles se sentem em relação aos líderes e até que ponto essas lideranças se importam e os envolvem no processo de tomada de decisão. A Escala de Liderança Ética demonstrou boa validade e confiabilidade através de diversos estudos empíricos (Akram Ahmad & Obeid Al-Shbiel, 2019; Joplin et al., 2019; Liu et al., 2013; Peng & Lin, 2017). Esses estudos mostraram que o *alfa de Cronbach* variou de 0,90 a 0,95.

Em seguida, foi adotada nas pesquisas a Escala de Avaliação de Desempenho, *task performance*, a maior parte foi desenvolvida por Williams e Anderson (1991) para medir o desempenho das tarefas. Nessa medida, descobriu-se que seus sete itens mostravam cargas fatoriais adequadas, variando de 0,52 a 0,88, e um alto nível de confiabilidade (α = 0,91). Os itens restantes foram utilizados em outros modelos desenvolvidos por outros autores. Essa escala de desempenho demonstrou, através de alguns estudos empíricos (Ahn et al., 2018; Joplin et al., 2019; Park et al., 2015), altos níveis de confiabilidade que variaram de 0,89 a 0,91.

Um elemento importante discutido por pesquisadores é que existem vários estilos e diferentes teorias de liderança. Apesar de alguns compartilharem um terreno comum com a liderança ética, ainda assim são distintos (Treviño et al., 2003). Semelhante aos líderes éticos, os líderes espirituais, os líderes autênticos e os líderes transformacionais demonstram integridade, expressam preocupação pelos outros e servem como modelos. Mas enquanto os éticos enfatizam o gerenciamento moral e os padrões éticos, os espirituais acentuam a esperança, a fé e a visão, os autênticos destacam a autoconsciência e a autenticidade, e os transformacionais se concentram na visão, estimulação intelectual e valores. A liderança servil tem em comum com a modelagem ética de papéis de liderança comunicação inspiradora e altruísmo (Brown & Treviño, 2006). Contudo, diferentemente dos líderes éticos, os líderes servos estão totalmente preocupados com o sucesso de todos os envolvidos na organização e participam da autorreflexão para diminuir o orgulho excessivo. Por fim, semelhante ao líder ético, o líder atencioso ouve o que os funcionários têm a dizer e podem ser confiáveis. Entretanto, diferentemente do líder ético, o líder atencioso não se concentra em demonstrar e instilar um comportamento normativamente apropriado entre os seguidores (Schwepker, 2015). Dadas suas características únicas, percebe-se que o comportamento ético consiste em uma característica notória na liderança ética, o que a torna mais eficaz do que os outros estilos de liderança mencionados acima.

Foi realizado também um levantamento da qualidade dos periódicos dos artigos selecionados a partir da classificação do Portal Sucupira da CAPES, no qual se verifica que a maior parte dos estudos foi publicada em revistas com classificação Qualis A1, compreendendo dez artigos, seguidos de um artigo em periódicos Qualis B1, um artigo

Qualis B2, dois artigos Qualis B3 e seis periódicos que não possuíam classificação. Observa-se, portanto, uma ampla gama de artigos publicados em periódicos com alto rigor científico e validade acadêmica (50%; n=10).

Conclusão

O objetivo desta revisão sistemática consistiu em examinar a influência da liderança ética no desempenho das tarefas realizadas por funcionários, especificamente os mecanismos pelos quais essa liderança ética afeta as funções desempenhadas pelos profissionais, com base nos estudos empíricos realizados entre 2010 e 2020, por meio de uma amostra de 20 artigos revisados por pares na literatura internacional.

O que foi apurado primeiro nos estudos selecionados foi que os funcionários que consideram seus líderes éticos tendem a avaliar seu relacionamento com seus superiores de modo mais favorável e desempenhar melhor suas tarefas.

Responsabilidade, orientação para as pessoas, justiça, integridade e moderação são atributos da liderança ética analisados como um construto complexo. Assim, estudiosos do assunto dedicam mais esforços para explorar sua eficácia, como também meios pelos quais a liderança ética influencia o desempenho das tarefas dos funcionários (Eisenbeiss, 2012; Park et al., 2015).

Nota-se que fatores como a teoria de aprendizagem social e trocas sociais prevaleceram e foram as principais modelagens usadas para explicar o mecanismo pelo qual a liderança ética influencia o comportamento dos funcionários. Outro fator que, de acordo com estudos recentes, pode influenciar o desempenho das tarefas dos funcionários é a identificação organizacional. Estudos argumentam que trabalhadores com identificação organizacional têm alto desempenho das tarefas, que são promovidas através de uma relação interpessoal de confiança e clareza, transmitidas através de informações que os fazem se sentir valorizados e motivados intrinsecamente.

Os resultados da identificação organizacional influenciam significativamente as principais atitudes como envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Ahn et al., 2018; Lee & Huang, 2019). As pesquisas mostram também que os funcionários apresentam maior persistência de tarefas, aceitando e se engajando com estratégias organizacionais (Brammer et al., 2015). Esses são alguns fatores eficazes que demonstram que a liderança ética pode ter impacto não apenas nos resultados relacionados ao desempenho do funcionário como também da organização.

A análise dos instrumentos aplicados demonstrou que os estudos da área têm crescido e que, apesar de terem foco em um tema comum, a forma de avaliação do construto é diferente para algumas pesquisas. No entanto, estudos de corte transversal com amostras reduzidas e restritas a grupos populacionais específicos tornam impossível a generalização dos resultados. Sendo assim, programas de desenvolvimento do líder ético aplicados e testados são sugeridos pelas pesquisas, como também o desenvolvimento de mais estudos longitudinais. Espera-se, portanto, que este primeiro estudo incentive mais pesquisas a investigar como e quando a liderança ética se relaciona com importantes resultados organizacionais, como o elevado desempenho das tarefas dos funcionários e, também, a inclusão de treinamentos sobre liderança e comportamento éticos.

Conclui-se que esta revisão contribuiu com a literatura ao resumir os principais fatores da liderança ética para aprimorar o desempenho dos funcionários e da organização em estudos empíricos. Recomenda-se que as discussões aqui realizadas despertem o aumento de pesquisas em amostras brasileiras e estimulem as organizações a adotarem procedimentos de qualificação profissional com o intuito de aumentar o comportamento

ético e consequentemente o desempenho e o bem-estar dos profissionais.

Referências

Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*, *148*(2), 457-470. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0

Akram Ahmad, M., & Obeid Al-Shbiel, S. (2019). The effect of ethical leadership on management accountants' performance: the mediating role of psychological well-being. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(2), 228-241. https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.17

AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. al, & Salloum, S. A. (2021). The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review. In *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1261 AISC*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38

Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Ethics*, *159*(3), 897-912. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3842-1

Bandura, A. (1977). Social learning: Theory. In *Encyclopedia of Animal Behavior* (pp. 1–46). Englewood Cliffs. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813251-7.00057-2

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 517–536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, *30*(68). https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*.

Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, *129*(2), 251-264. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3

Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort. *Group & Organization Management*, *40*(3), 323-352. https://doi.org/10.1177/1059601114562246

Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *15*(2), 278-296. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90042-8

Currie, D. (2001). Managing employee well-being. *Chandos Publishing*.

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 409-434. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237

Dubinsky, A. J., & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in

marketing. *Journal of Business Research*, *19*(2), 83-107. https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90001-5

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 791-808. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001

Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 395–406. https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786086

Fernandes, L. C. (2019). *Corrupção e estratégia de negócios: caso Odebrecht.*

Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, *49*(3), 87–96. https://doi.org/10.1177/002224298504900308

Fishbein, M. (1972). Toward an Understanding of Family Planning Behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, *2*(3), 214-227. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1972.tb01273.x

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161. https://doi.org/10.2307/2092623

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, *6*(1), 5-16. https://doi.org/10.1177/027614678600600103

Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, *52*(3), 23. https://doi.org/10.2307/1251447

Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C., & Edwards, B. D. (2019). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-0

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kang, S.-W. (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. *Sustainability*, *11*(11), 3101. https://doi.org/10.3390/su11113101

Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *230*, 463-470. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058

Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, *49*(1), 13-26. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da

Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job

performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8(3)*, 466-477.

Lawler, E. J. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*, *107*(2), 321-352. https://doi.org/10.1086/324071

Lee, C.-J., & Huang, S. Y. B. (2019). Can ethical leadership hinder sales performance? A limited resource perspective of job embeddedness. *Chinese Management Studies*, *13*(4), 985–1002. https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0517

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n/a-n/a. https://doi.org/10.1111/joop.12027

Locke, E. A. (1987). Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive ViewSocial Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View, by Bandura Albert. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986, 617 pp., cloth. *Academy of Management Review*, *12*(1), 169-171. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306538

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, *6*(1), 105–113. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4288021

Masih, A. (2017). *www.econstor.eu*.

Mo, S., & Shi, J. (2018). The Voice Link: A Moderated Mediation Model of How Ethical Leadership Affects Individual Task Performance. *Journal of Business Ethics*, *152*(1), 91-101. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3332-2

Mo, S., Wang, Z., Akrivou, K., & Booth, S. A. (2012). Look Up, Look Around: Is there anything different about team-level OCB in China? *Journal of Management & Organization*, 1411-1447. https://doi.org/10.5172/jmo.2012.1411

Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, *127*(1), 165-176. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3

Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a Telecommunications Company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *17*(2), 67-92. https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92

Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, *67*(12), 1467-1490. https://doi.org/10.1177/0018726714521646

Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The Impact of Ethical Leadership on Employees' In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership. *Human Resource Development Quarterly*, *26*(4), 385-408. https://doi.org/10.1002/hrdq.21217

Peng, J. C., & Lin, J. (2017). Mediators of ethical leadership and group performance outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(7), 484-496. https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0370

Petticrew, M., & Roberts, H. (Eds.). (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. Blackwell Publishing Ltd. https://doi.org/10.1002/9780470754887

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539-569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*(3), 209–233. https://doi.org/10.1037/a0020141

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, *14*(6), 1405-1432. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9

Rose, A., & Tajfel, H. (1983). Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology. *Contemporary Sociology*, *12*(2), 237. https://doi.org/10.2307/2066820

Roy, D. F., Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1965). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *American Sociological Review*, *30*(4), 620. https://doi.org/10.2307/2091375

Salameh, J. P., Bossuyt, P. M., McGrath, T. A., Thombs, B. D., Hyde, C. J., MacAskill, P., Deeks, J. J., Leeflang, M., Korevaar, D. A., Whiting, P., Takwoingi, Y., Reitsma, J. B., Cohen, J. F., Frank, R. A., Hunt, H. A., Hooft, L., Rutjes, A. W. S., Willis, B. H., Gatsonis, C., … McInnes, M. D. F. (2020). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis of diagnostic test accuracy studies (PRISMA-DTA): Explanation, elaboration, and checklist. *The BMJ*, *370*(12). https://doi.org/10.1136/bmj.m2632

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224. https://doi.org/10.2307/2392563

Schwepker, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person–organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *35*(4), 292-313. https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1106769

Schwepker, C. H. (2019). Using Ethical Leadership to Improve Business-To-Business Salesperson Performance: The Mediating Roles of Trust in Manager and Ethical Ambiguity. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *26*(2), 141-158. https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603358

Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, *16*(1), 71-87. https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5

Swann, W. B., & Hill, C. A. (1982). When our identities are mistaken: Reaffirming self-conceptions through social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(1), 59-66. https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.1.59

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, *56*(1), 5-37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001448

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128-142. https://doi.org/10.2307/41166057

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204-213. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 953–964. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004

Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators. *Psychological Reports*, *116*(3), 751-767. https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Yang, Q., & Wei, H. (2017). Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process. *Management Decision*, *55*(7), 1506-1520. https://doi.org/10.1108/MD-09-2016-0627