



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

# CONTEXTUS

## REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089  
ISSNe 2178-9258

[www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

## Organizational wrongdoing: Um ensaio teórico sobre a maleabilidade do curso de ação das decisões éticas

*Organizational wrongdoing: A theoretical essay on the malleability of the course of action of ethical decisions*

*Incumplimiento organizativo: Un ensayo teórico sobre la maleabilidad del curso de acción de las decisiones éticas*

<https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61435>

**Fabiola Caldeira de Medeiros Rocha**

<https://orcid.org/0000-0002-8399-8202>

Mestranda em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Especialista em Inteligência de Negócios pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)

[fabiola.caldeira.fc@gmail.com](mailto:fabiola.caldeira.fc@gmail.com)

**Karina de Déa Roglio**

<https://orcid.org/0000-0002-5256-8330>

Professora associada na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Pós-doutorado pela Universidade de Colorado em Colorado Springs (UCCS), Estados Unidos

[karinaroglio@gmail.com](mailto:karinaroglio@gmail.com)

### RESUMO

Neste ensaio teórico, apresentamos uma reflexão sobre irregularidades organizacionais (*wrongdoing*), tratando ética e moralidade a partir de uma perspectiva sociológica, explorando as regras que atores constroem para orientar seu comportamento no ambiente organizacional. Teoricamente, nos baseamos em uma revisão não exaustiva sobre as perspectivas sociológicas dominantes e emergentes para *organizational wrongdoing*; ética comportamental; e a racionalização do comportamento antiético nas organizações. Nessa reflexão, nos afastamos do pensamento implícito de que os participantes da organização são regulados, apenas, por agentes de controle externos e da visão dicotômica das decisões éticas, concedendo um papel protagonista para uma terceira alternativa: a das escolhas justificáveis socialmente, que constitui uma nova possibilidade de análise do *wrongdoing*, ainda pouco compreendida e com implicações à teoria organizacional. **Palavras-chave:** ética comportamental; ética burocrática; teoria do controle social; processo decisório; *organizational wrongdoing*.

### ABSTRACT

In this theoretical essay, we present a reflection on organizational irregularities (*wrongdoing*), considering ethics and morality from a sociological perspective, and exploring the rules used to guide human behavior in organizational decision-making. To this end, we reviewed the dominant and emerging sociological perspectives for *organizational wrongdoing*; behavioral ethics; and the rationalization of unethical behavior in organizations. In this reflection, we move away from the implicit thought that the organization's participants are regulated only by external control agents and from the dichotomous view of ethical decisions and call the attention for a third alternative: that of socially justified choices, which are a new possibility of analyzing *wrongdoing*, still poorly understood and with implications for organizational theory.

**Keywords:** behavioral ethics; bureaucratic ethics; theory of social control; decision-making process; *organizational wrongdoing*.

### RESUMEN

En este ensayo teórico, presentamos una reflexión sobre las irregularidades organizacionales (irregularidades), considerando la ética y la moral desde una perspectiva sociológica, y explorando las reglas utilizadas para guiar el comportamiento humano en la toma de decisiones organizacionales. Con este fin, revisamos las perspectivas sociológicas dominantes y emergentes para las irregularidades organizacionales; ética del comportamiento; y la racionalización del comportamiento poco ético en las organizaciones. En esta reflexión, nos alejamos del pensamiento implícito de que los participantes de la organización están regulados únicamente por agentes de control externos y de la visión dicotómica de las decisiones éticas, y llamamos la atención por una tercera alternativa: la de las elecciones socialmente justificadas, que son una nueva posibilidad de analizar las irregularidades, aún poco comprendidas y con implicaciones para la teoría organizacional. **Palabras clave:** ética del comportamiento; ética burocrática; teoría del control social; proceso de toma de decisiones; incumplimiento organizativo.

### Informações sobre o Artigo

Submetido em 02/12/2020

Versão final em 23/12/2020

Aceito em 23/12/2020

Publicado online em 08/02/2021

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Artigo indicado pelo [EnANPAD 2020](#) (fast track) – Divisão Acadêmica de Estratégia em Organizações (ESO)

Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)



### Como citar este artigo:

Rocha, F. C. M., & Roglio, K. D. (2021). Organizational wrongdoing: Um ensaio teórico sobre a maleabilidade do curso de ação das decisões éticas. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(3), 29-39. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61435>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste ensaio teórico, apresentamos alguns questionamentos sobre irregularidades organizacionais (organizational wrongdoing), fenômeno cada vez mais comum e que levanta questões de natureza individual, organizacional e econômica, do mesmo modo que movimentam constantemente as relações sociais. O *organizational wrongdoing*, tratado também como má conduta organizacional (*organizational misconduct*) tem recebido ampla atenção pelas novas formas de mídia, assim como pelos meios mais tradicionais de comunicação (Trevino, 1986; Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a; Hersel et al., 2019), o que contribui para o surgimento de uma multiplicidade de posições político/ideológicas que, de certa maneira, não parece contribuir para o avanço do campo sociológico.

Neste cenário, como ponto de partida, sugerimos que o leitor faça o seguinte exercício: (i) reflita sobre a última vez em que, em um contexto organizacional, teve que tomar uma decisão entre ser ético ou sobreviver; ou então, entre ser ético ou ter sucesso. (ii) Na sequência, reflita sobre as circunstâncias do ambiente. Tais circunstâncias condicionaram e/ou determinaram o seu modo de agir? Sobrevivência e sucesso estão no centro do conceito de ética burocrática, e funcionam como um código moral que guia os atores por todos os dilemas organizacionais (Jackall, 1988). Ao refletir sobre experiências antiéticas do cotidiano organizacional, é possível que se estabeleça, em algum momento, uma sensação de conhecimento de causa, abrindo um diálogo com valores e crenças pessoais.

Mas por que é importante refletirmos sobre a ética nos negócios? Jackall (1988, p. 6) afirma que o “trabalho burocrático faz as pessoas suspenderem, enquanto estão no trabalho, as moralidades que elas podem manter fora”. Em outras palavras, elas podem seguir a moral que prevalece na sua situação organizacional específica. Entretanto, Roulet (2019) observa que são poucos os estudos sobre gestores e comportamento antiético. Esse tipo de pesquisa requer a cooperação das organizações e de seus participantes, o que torna a compreensão do mundo desconcertante da tomada de decisões gerenciais uma tarefa tortuosa (Roulet, 2019).

De acordo com Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2017), a capacidade de antecipar e lidar com questões de ética nos negócios recebeu maior relevância no século XXI. A teoria e a pesquisa sobre *wrongdoing* nas e pelas organizações, por exemplo, foram impulsionadas pela atenção dada pela mídia aos escândalos corporativos, ocorridos nos EUA e no Reino Unido, a partir do início deste século (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a). Episódios ocorridos em empresas como Enron, Arthur Andersen, Tyco e WorldCom, Barclays Bank, Parmalat, incluindo organizações de governança internacional como a Federação Internacional de Futebol (FIFA), são apenas alguns exemplos de eventos que receberam os holofotes da mídia. No contexto brasileiro, questionamentos sobre ética nos negócios geraram, a partir dos anos 90, o desenvolvimento e inclusão de códigos de ética ou declarações de valores em mais de 80% das empresas

brasileiras (Arruda, 2005).

O tema, tratado por sociólogos como Émile Durkheim, como um fenômeno onipresente, tendo em vista que, em sua concepção, a sociedade se beneficia ao punir aqueles que se envolvem em comportamentos inaceitáveis (Greve, Palmer & Pozner, 2010), se manteve presente nas organizações nas últimas décadas (Gabbioneta et al., 2019). Esta presença estimulou, no campo da psicologia, estudos sobre as maneiras pelas quais a cognição humana é estruturada diante de decisões de natureza ética (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a). Concomitantemente, no campo da administração, começou-se a discutir sobre como decisões antiéticas tornam-se racionalizadas / normalizadas nas organizações (Jackall, 1988; Palmer, 2013), e, também, sobre como a racionalidade e a perfeição ética são psicologicamente impossíveis (Simon, 1997; Chugh, Bazerman & Banaji, 2005; Chugh & Kern, 2016)

Smith-Crowe & Zhang (2016), em seus estudos sobre memória recente da ética organizacional, utilizando os termos ética e moral de forma intercambiável, afirmam que a maior parte dos estudos do campo adota a premissa de que o comportamento ético é bom (transparência, respeito, valores, integridade, segurança) e o comportamento antiético é ruim / oneroso (corrupção, fraudes, subornos, informações privilegiadas, violações de direitos humanos, impunidade) para as organizações (Trevino & Youngblood, 1990; Arruda, 2005; Smith-Crowe & Zhang, 2016; Champoux, 2017). Com efeito, o terreno moral da vida organizacional é concebido, nesta perspectiva, como dividido por uma linha estabelecida por um ou mais agentes de controle social (Palmer, 2012) acomodando o certo de um lado e o errado de outro (Palmer, 2012; Manning & Anteby, 2016). Tais estudos indicam que a decisão entre ser ético ou não é compreendida como um dilema organizacional de natureza ambígua (Manning & Anteby, 2016). Em outras palavras, um dilema que apresenta duas alternativas que ocupam dimensões opostas (Chugh, Bazerman & Banaji, 2005; Manning & Anteby, 2016) e densidade própria.

No entanto, neste trabalho, refletimos sobre o problema de outra maneira. Primeiro, ao observarmos que a abordagem teórica dominante está concentrada nas estruturas administrativas, nos sistemas de governança, nas estruturas de poder (dos líderes inescrupulosos), nas culturas perversas dos sistemas de incentivos e/ou influência do ambiente (Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, 2013), assumimos que os atos de *wrongdoing* são normalizados nas organizações (Palmer, 2012) e, por sua vez, admitimos que estes aspectos, de certo modo, contribuem para o surgimento de explicações restritas sobre por que o *wrongdoing* ocorre. Segundo, resgatarmos os estudos de Robert Jackall (1988) sobre ética burocrática, e refletimos sobre o protagonismo de uma terceira alternativa das decisões de natureza ética. A alternativa das escolhas socialmente justificáveis, entre elas, as escolhas que transitam pela zona cinzenta da legalidade (Jackall, 1988). Neste sentido, assumimos a existência de um ângulo investigativo que se afasta da visão dicotômica branco e preto, bom ou ruim, ético ou antiético, admitindo que há um terreno cinzento onde os atos de *wrongdoing* são

constituídos. Esse terreno cinzento é ainda, pouco explorado nos estudos sobre a temática.

Isto posto, portanto, nos concentramos em refletir sobre como os atores sociais diferenciam o certo do errado, e como seus interesses e capacidades deslocam, de forma maleável, a linha do certo (antietic issues) versus errado (business issues), constituindo o wrongdoing como um fenômeno normal nas organizações (Palmer, 2012). Para tal objetivo, a pesquisa se estrutura em torno da seguinte questão norteadora: de que forma a linha que separa o certo e o errado pode ser delineada pelos atores organizacionais? As reflexões sobre a maleabilidade do que pode ser considerado ético ou não tem como objetivo lançar luz para uma dimensão pouco compreendida e com implicações à teoria organizacional – a linha vermelha entre o certo e o errado (Manning & Anteby, 2016).

De cunho reflexivo e interpretativista, este ensaio é apresentado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresentamos as perspectivas analíticas sobre organizational wrongdoing. Na terceira, demonstramos o referencial teórico empregado sobre ética comportamental. Na quarta seção, apresentamos o entrelaçamento teórico como alternativa analítica frente aos atos de wrongdoing. Na última seção, apresentamos nossas considerações finais.

## 2 ORGANIZATIONAL WRONGDOING

O organizational wrongdoing ou o organizational misconduct, como apresentado anteriormente, é um fenômeno que recebe foco da mídia e da sociedade em geral (Trevino, 1986; Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a. Hersil et. al, 2019). No entanto, apesar do volume de trabalhos em torno do tema não há uma concepção conceitual unívoca na literatura, o que poderia oferecer um prejuízo para o progresso do campo das investigações científicas (Greve, Palmer & Pozner, 2010). Por outro lado, tradicionalmente, a teoria e a pesquisa sobre irregularidades nas e pelas organizações (wrongdoing), quer sejam de um ponto de vista micro (modo predominante), meso ou macro (ainda pouco explorados do ponto de vista empírico), têm se concentrado basicamente em suas causas (Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a). Entretanto, a maior parte das irregularidades organizacionais costuma ser considerada sob uma perspectiva micro, refletindo uma suposição de que são os indivíduos e não as organizações que estão motivados a agir de maneira inadequada.

Embora as irregularidades organizacionais existam, pelo menos, desde o início do comércio, os primeiros estudiosos que abordaram o tema de maneira sustentada foram os psicólogos organizacionais (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016). Neste contexto, os trabalhos de Trevino (1986; 1990) e Jones (1991) receberam destaque, mas tendiam a assumir a racionalidade dos indivíduos da organização, explorando, basicamente, as razões pelas quais os participantes são envolvidos em comportamentos éticos ou não éticos, em seus atributos e na natureza dos problemas éticos (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood,

2016). Ainda que trabalhos posteriores, como os de Bazerman e Tenbrunsel (2011), tenham assumido o caráter limitado da racionalidade ética, o campo ainda é escasso e apresenta desequilíbrios e limitações (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016).

O uso predominante da lente micro para entender as causas da má conduta, por exemplo, falha em não prestar atenção no caráter coletivo de má conduta nas e pelas organizações, ou seja, não considera que muitas irregularidades organizacionais envolvem múltiplos indivíduos interagindo, situados em um contexto social mais amplo (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016), e julgados por diferentes agentes de controle social. No entanto, segundo este mesmo grupo de pesquisadores, as teorias e as pesquisas mais avançadas nos níveis meso e macro tem recebido maior atenção e estão mais bem posicionadas para preencher essa lacuna (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016), embora ainda sejam escassos os estudos acerca das causas dos erros organizacionais.

As pesquisas sobre os erros organizacionais estão restritas, basicamente, a duas abordagens teóricas: a primeira, com foco predominante nas maneiras pelas quais incentivos e oportunidades motivam a má conduta; e a segunda, mais concentrada nas prescrições culturais e nas tensões por desempenho que as endossam. Ambas as abordagens são, frequentemente, apresentadas em conjunto, e muitas vezes citadas como fraude financeira (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016), limitando o avanço do campo. Com o objetivo de identificar exemplos de trabalhos que adotam estas duas abordagens, Palmer, Smith-Crowe & Greenwood (2016) organizaram o compêndio intitulado como "Organizational Wrongdoing. Key perspectives and New Directions. Neste compêndio, os autores apresentaram, dentre outros, os trabalhos de (i) Prechel e Hou (2016), que se valeram das lentes da economia política para fornecer um relato cronológico de como a complexidade das mudanças legislativas e mudanças regulatórias decorrentes do lobby corporativo nos Estados Unidos originaram os "buracos estruturais"; (ii) Palmer & Moore (2016), sobre as maneiras pelas quais as redes sociais digitais podem facilitar a má conduta organizacional; (iii) Muzio, Faulconbridge, Gabbioneta e Greenwood (2016) que recorreram à teoria institucional aplicada às profissões para explorar as causas da falta de conduta nas empresas de serviços profissionais; (iv) Vadera e Pratt (2016) que adotaram a teoria dos papéis para explorar como a ocupação de vários papéis pode mitigar as tendências de envolvimento no crime organizacional.

Neste sentido, para compreender as causas do fenômeno, a maior parte dos pesquisadores, com o apoio da imprensa popular, aborda o wrongdoing como a transgressão da linha entre o certo e o errado, tratando-o como um fenômeno anormal nas organizações (Palmer, 2012). Tal visão pressupõe que o fenômeno seja periférico e/ou raro e percebido, de certo modo, como desvio ultrajante do comportamento socialmente aceitável (Palmer, 2013). Por outro lado, teóricos começam a adotar a perspectiva da irregularidade como um fenômeno normal (Palmer, 2013; Greve & Teh, 2016; Manning & Anteby,

2016; Palmer & Smith-Crowe; Greenwood, 2016b), ampliando, desta forma, o leque de explicações sobre o wrongdoing organizacional (Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016b)

Segundo este grupo de teóricos, a visão normalizada do wrongdoing aponta para uma lacuna no que se refere às explicações causais para o fenômeno. O baixo esforço sustentado para se teorizar o fenômeno da má conduta e suas relações com as organizações contribuem, também, para uma padronização dos atos de wrongdoing, favorecendo uma omissão importante na produção do conhecimento empírico e teórico (Gabbioneta et al., 2019). Em complemento, estes autores argumentam que no campo empírico, a maioria dos casos de wrongdoing envolve a aquiescência, por exemplo, de profissionais especializados; e no campo teórico, o fenômeno representa um desafio aos entendimentos tradicionais do profissionalismo (Gabbioneta et al., 2019).

No esforço de contribuir para o preenchimento destas lacunas, estes autores reconhecem a má conduta profissional como um fenômeno heterogêneo e de natureza complexa, pois pode ser manifestado no nível institucional, adquirindo justificativa moral necessária para perpetuar a má conduta. Asseveram, ainda, que existem múltiplas dinâmicas nos “processos intraindividuais”, que incluem conexões relacionais intensas, mas também fracas que

contribuem para que as irregularidades aconteçam, cujas ecologias vinculadas e ligações criam desafios epistemológicos no estudo das fronteiras entre os níveis (Gabbioneta et al., 2019).

Portanto, esta nova perspectiva normalizada, cujo comportamento predominante não seria muito diferente do que é o correto, sugere que o wrongdoing possa ser praticado por pessoas consideradas íntegras, socialmente responsáveis, e que estão imersas em estruturas, processos e mecanismos considerados essenciais para o funcionamento eficiente e eficaz das organizações (Palmer, 2013). Nesta mesma direção, Chugh e Kern (2016) asseveram que as forças organizacionais podem levar os participantes da organização a abandonarem seus eus morais e a se comportarem de maneiras inconsistentes com seus valores.

Para facilitar a compreensão das causas do wrongdoing, na Tabela 1 apresentamos as diferenças entre as perspectivas teóricas que consideram o wrongdoing como um fenômeno normal ou anormal, na visão dos agentes de controle social. Em destaque observa-se que tanto na perspectiva dominante (abordagem anormal) como na perspectiva emergente (abordagem normalizada), a decisão ética pode ser compreendida como único elemento de aproximação destas abordagens; os demais aspectos ocupam posições diretamente opostas.

**Tabela 1**  
Abordagens para Compreensão das Causas do Wrongdoing Organizacional

ORGANIZATIONAL WRONGDOING		
	Abnormal	Normal
Abordagens Teóricas	- Dominante	- Emergente
Frequencia do fenômeno	- Rara / Periférica / Aleatória / Exceção	- Onipresente
Regras e normas de conduta	- Afastamento claro	- Afastamento implícito
Perfil dos transgressores	- Pessoas incomuns e que apresentam traços socialmente desprezíveis (como ambição e ganância excessivas); - Sociopatas; - Vistos como abomináveis/raros ("maças podres"); - Deliberação consciente e racional; - Tomam decisões discretas para se envolver em comportamentos ilícitos - Desenvolvem uma inclinação positiva para se envolver no comportamento em questão; - Atenção plena e vigilante.	- Pessoas comuns e que apresentam comportamentos socialmente aceitáveis; - Podem ser religiosos e moralmente legitimados, agradáveis, empáticos; - Geralmente, embarcam em transgressões organizacionais sem se envolver em deliberação consciente e racional - Sofrem a influência de seu contexto social imediato (estruturas e processos sem os quais as organizações não poderiam funcionar); - Geralmente, embarcam no mal organizacional de maneira crescente em períodos prolongados; - Não apresentam inclinação premeditada / Desatenção e racionalidade limitada.
Estruturas e processos	- Defeituosas ou distorcidas, às vezes caracterizadas como "barris ruins"; - Sistemas de incentivos organizacionais desalinhados que motivam as pessoas a perseguir objetivos ilícitos; - Culturas organizacionais perversas condicionam as pessoas a pensar e agir de maneiras desviantes.	- A transgressão pode ser o produto de toda a gama de estruturas e processos; - Tais estruturas podem dar origem a irregularidades de uma maneira que às vezes é incidental à produção do correto; - As estruturas e processos rotineiros podem facilitar as irregularidades (incluem sistemas administrativos, influência social situacional, estruturas de poder e processos tecnológicos etc.)
Ponte entre as abordagens	Transgressão da linha entre o certo e o errado / Decisão Ética	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Palmer (2012).

A visão normalizada do wrongdoing organizacional sustenta-se, de acordo com Palmer (2012), por quatro aspectos principais: i) os erros são dominantes, inclusive, porque as pesquisas e a mídia não capturam as

irregularidades de menor impacto e cobrem, apenas, as instâncias divulgadas; ii) a prática de transgressão não é muito diferente da ação correta; iii) as irregularidades são cometidas por pessoas e empresas comuns e/ou

moralmente dignas e socialmente aceitas; iv) o wrongdoing organizacional pode ser gerado pelas mesmas estruturas, sistemas e processos organizacionais que são difundidos nas organizações e que geralmente são responsáveis pela conduta correta. Sendo assim, estes dois últimos aspectos juntos, explicam “por que as ações erradas são tão difundidas e por que as pessoas comuns são suscetíveis de perpetrá-las” (Palmer, 2012, p. 9).

### 3 ÉTICA COMPORTAMENTAL

Uma das primeiras preocupações éticas no âmbito dos negócios de que se tem conhecimento revela-se a partir da década de 50. Embora o tema tenha sido introduzido pela Harvard Business School em 1908 (Barros & Passos, 2000; Arruda, 2008; Nunes & Nunes, 2016), o debate ganha intensidade no campo das ciências sociais em razão da mecanização dos processos de produção e da alienação dos trabalhadores decorrente dos movimentos repetitivos de produção industrial (Arruda, 2008; Dias, 2014; Antunes, 2018). Os anos 60, por sua vez, foram marcados tanto pelas discussões ocorridas nos países de origem alemã, que elevaram trabalhadores à condição de participantes dos conselhos de administração das organizações (Arruda, 2008; Dias, 2014; Antunes, 2018), como pela agressividade desproporcional das forças militares norte-americanas diante de um país como o Vietnã, a julgar por sua pequena expressão militar e econômica. A desproporcionalidade de forças nas políticas de expansão internacional de algumas empresas americanas suscitou, portanto, o debate ético no campo das ciências organizacionais no período em apreço. Neste ensejo, os choques culturais nas formas de fazer negócios que, por vezes, conflitavam com os padrões de ética das matrizes americanas, incentivou a criação e a aplicação dos códigos de ética corporativos (Dias, 2014; Antunes, 2018).

No início da década de 70, nos Estados Unidos, o cientista Raymond Baumhart (1968) realizou a primeira pesquisa empírica que se tem notícia sobre o tema ética nos negócios (Arruda, 2008), cujo enfoque foi dado à conduta ética profissional e desumanização da tecnocracia dominante. Neste período, a interculturalidade e relacionamento com clientes começam a ser debatidos em paralelo às discussões sobre a capacidade moral dos indivíduos e às questões de enriquecimento ilícito (Antunes, 2018). No início da década de 80, Thomas Donaldson (1989) tratou o tema de forma ainda mais sistemática, abordando as questões decorrentes de atividades corporativas multinacionais, considerando que estas, muitas vezes, derivam de conflitos entre as atitudes culturais entre país sede e o anfitrião. Em outras palavras, o pesquisador discutiu a tomada de decisão das multinacionais frente a dilemas como padrões de poluição, discriminação e salários no país anfitrião de uma multinacional e o país de origem.

Em paralelo, esforços isolados de acadêmicos dedicados ao tema são percebidos nos Estados Unidos e na Europa, favorecendo o surgimento das primeiras publicações e a criação da primeira revista científica

específica à área de Administração: *Journal of Business Ethics*. Na sequência, já no início da década de 90, surgem a *Society for Business Ethics* nos EUA, e a EBEN – *European Business Ethics Network*, originando outras revistas especializadas, a *Business Ethics Quarterly* e a *Business Ethics: a European Review* (Arruda, 2008; Nunes & Nunes, 2016). Neste ritmo, a década de 90 foi caracterizada pela universalização e pela ampliação do conceito de ética organizacional, discutidos em fórum organizado pela ISBEE – *International Society for Business, Economics, and Ethics*, cuja primeira pesquisa (em âmbito global), liderada por Georges Enderle, é apresentada no Japão, em 1996, de forma sistematizada, ressaltaram, a existência de três modos inter-relacionados de abordagem: a semântica (o falar sobre ética), a teoria (pensar sobre ética) e a prática (o atuar eticamente) (Arruda, 2008).

Neste momento do ensaio, uma questão que naturalmente se coloca é: o que vem a ser ética? A pesquisa sobre ética comportamental nas organizações evoluiu de uma pequena área de nicho para um campo independente e em expansão, ganhando em número de artigos, mas também a legitimidade do tópico e do campo dos estudos organizacionais (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2014). Estas mesmas pesquisadoras, com o intuito de revisar a literatura sobre tomada de decisão ética nas organizações concentraram-se, especificamente, na ética comportamental, realçando a conjuntura em que o campo se encontra. A partir de uma metanálise qualitativa, Tenbrunsel e Smith-Crowe (2014) asseveram que, de todas as críticas observadas em seus estudos, a mais crucial é a falta de definições para o termo ética. Segundo estas estudiosas, sem uma compreensão universal, a pesquisa permanecerá inconsistente, incoerente e atórica (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2014), ideia compartilhada por Moore e Gino (2015). A crítica dessas autoras pressupõe um apelo à construção de uma ponte entre os campos normativo e descritivo da ética nos negócios.

Excetuados alguns cientistas sociais que prezaram por uma descrição precisa do termo (Rest, 1986; Kelman & Hamilton, 1989; Jones, 1991), observa-se o interesse dos sociólogos organizacionais em saber como são realizadas as classificações de moral versus imoral e/ou como os atores sociais delineiam o certo do errado (Manning & Anteby, 2016). Neste ensejo, Greve, Palmer e Pozner (2010) – baseados em trabalhos como os dos sociólogos (i) Black (1976, 1998) sobre a prevalência de regras legais na sociedade e (ii) Coser (1967) e Collins (1975) sobre a teoria do conflito, que pressupõe que a localização da linha que separa o certo do errado e o vigor com que essa distinção é imposta são objetos de conflito entre grupos sociais - resgatam a expressão popular: “são necessários dois para dançar o tango” (2010, p. 78). Desta forma oferecem, de acordo com Berger e Luckmann (2014), um recurso metafórico que ajuda a esclarecer o wrongdoing como um fenômeno construído socialmente. Nestes termos, isto significa dizer que os indivíduos e as organizações não podem se envolver em wrongdoing, a menos que uma linha seja traçada por um agente de controle social, e que este irá delimitar o que é certo ou errado, ético ou antiético, moral

e imoral (Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, 2012; Manning & Anteby, 2016; Palmer, Smith-Crowe & Greenwood, 2016a). Por conseguinte, o comportamento organizacional se manifesta como um fenômeno que terá sempre sua conduta julgada por um agente de controle social (Palmer, 2012).

No entanto, a abordagem histórica, temporal e conceitual sobre moralidade e ética é demasiadamente ampla (Greve, Palmer & Pozner, 2010). Até mesmo os campos da filosofia e da teologia, que também oferecem uma gama extensa no que diz respeito à compreensão da moralidade e da ética, não produzem uma concepção única (Greve, Palmer & Pozner, 2010). Para Smith-Crowe e Zhang (2016), estudiosos da tomada de decisão, existe o que é ético e o que é antiético. Contudo, a falta de clareza conceitual do comportamento antiético corrobora para a predominância dos estudos do lado preditivo do comportamento, o que enfraquece a compreensão teórica da natureza das causas (Smith-Crowe & Zhang, 2016). Os estudos deste campo são, essencialmente, destinados a prever quando as pessoas cruzarão a linha da imoralidade e quando se absterão de fazê-lo. No entanto, há dificuldades para se identificar onde está a referida linha. (Smith-Crowe & Zhang, 2016). Esta questão torna, na linguagem da ciência, a definição de um construto da variável ética uma questão espinhosa e sem nenhum consenso há séculos (Smith-Crowe & Zhang, 2016).

Por outro lado, de acordo com Champoux (2017), a ética não é, necessariamente, um critério específico de decisão. Embora preocupações éticas possam perpassar as decisões e as ações dos atores sociais, nem sempre critérios éticos ou as escolhas entre o certo e o errado são explícitas ou óbvias durante o processo de decisão (Greve, Palmer & Pozner, 2010; Champoux, 2017). Reforçando, assim, a visão de ambiguidade ética nas decisões de gestão (Manning & Anteby, 2016; Champoux, 2017).

Este pensamento corrobora com a abordagem normal (ver Tabela 1) sobre as causas do wrongdoing organizacional. Na visão de Palmer (2012), os participantes da organização enfrentam desafios cognitivos e comportamentais, e podem iniciar as ações erradas de maneira irracional. Dito em outras palavras, os participantes da organização podem apresentar um comportamento errado sem pensamento/intenção premeditada e/ou atenção plena. Em complemento, Langer e Moldoveanu (2000), citados por Palmer (2012, p. 14), afirmam que, quando nos comportamos sem pensar, “confiamos em distinções e categorias traçadas no passado (e) é mais provável que regras e rotinas governem nosso comportamento, independentemente das circunstâncias atuais”.

Palmer (2012) na tentativa de reunir consenso sobre o que é antiético e o que não é, assume os pressupostos da teoria do controle social, sustentando que os agentes de controle social são os atores designados para monitorar e controlar o comportamento antiético. Dito de outra maneira, quem delimita onde está a linha do certo e o errado são os agentes de controle social (Palmer, 2012). Na mesma direção, Greve et al. (2010) argumentam que estes agentes

representam uma coletividade e que podem impor sanções em razão da manutenção do próprio coletivo. Isto posto, os autores argumentam que “o julgamento por um agente de controle social é o elo crucial nesta definição, porque permite examinar quando é invocada uma linha que separa o certo do errado e como é julgado que ocorreu a transgressão de tal linha” (Greve et al., 2010, p. 56).

Contudo, Manning e Anteby (2016), interessados em saber como os transgressores justificam o cruzamento da linha “vermelha” entre o certo e errado, advertem que há situações em que os agentes de controle social, com a intenção de proteger seus próprios interesses, não traçam a linha com clareza. Neste sentido, há maior variedade de agentes de controle social do que prevê a perspectiva dominante do wrongdoing organizacional (Pollock, Mishina & Seo, 2016)

Isto posto, ressalta-se que a perspectiva adotada neste ensaio não recorre às explicações dominantes do campo, pois assume que os atores da organização não estão plenamente atentos e que o curso de ação errado pode ser iniciado de forma não premeditada (não intencional) (Palmer, 2012). Ademais, neste ensaio assume-se que a linha que separa o certo do errado é, normalmente, contornada por uma área cinzenta (Palmer, 2012) ou a zona cinzenta da legalidade (Jackall, 1988). Isso significa dizer que nesta zona os processos, as estruturas, e as regras podem ser as mesmas que condicionam a conduta apropriada e que seus transgressores podem se valer da burocracia – a forma organizacional predominante socialmente (Jackall, 1988) – como justificativa moral para atos de wrongdoing.

Diante desta questão, na próxima seção, apresentamos a perspectiva da racionalidade do comportamento antiético. Esta visão, oferecida por Robert Jackall (1988), que analisou algumas situações e experiências de ordem social encontradas no universo dos gerentes corporativos, esclarece como a ética burocrática molda a consciência moral dos participantes da organização.

#### **4 MALEABILIDADE DO CURSO DE AÇÃO DAS DECISÕES ÉTICAS**

Entendendo que os ambientes de negócios funcionam como uma espécie de terreno social e moral, Jackall (1988) revela como os complexos contextos sociais e organizacionais e a busca pelo sucesso e sobrevivência, são usados como justificativas socialmente aceitas, orientando o comportamento individual e organizacional. O trabalho de campo intensivo de Jackall, que inclui décadas de estudos envolvendo entrevistas com funcionários do sistema bancário, gerentes corporativos de grandes corporações, denunciadores em treze organizações diferentes, executivos, diretores de arte e redatores, perpassando também pelo sistema universitário, Congresso e equipes contraterrorismo americanas, lançam luz sobre a moralidade nas organizações. No entanto, tem seu início, de fato, com uma compreensão da ética protestante de Weber. Esta construção intelectual, de uma

ética do trabalho incessante, fornece os fundamentos econômicos e morais do capitalismo moderno. Portanto, fundamenta a burocratização da estrutura ocupacional que afeta toda a estrutura de classe e o ritmo social – e a organiza como um sistema de poder, privilégios e dominação. Isto significa dizer que examinar o ethos se produz nos gerentes, viabiliza a compreensão sobre como a burocracia molda a consciência da uma sociedade como um todo (Jackall, 1988; 2010). Os relatos descritivos deste autor apontam algumas das regras morais típicas em uso que emergem diretamente da hierarquia e do mundo segmentado da burocracia. A estrutura hierárquica das burocracias une superiores e subordinados de forma recíproca em relacionamentos de fidelidade. A lealdade relatada por Jackall (1988; 2010) licencia, por exemplo, gestores quanto ao crédito do trabalho de seus subordinados, numa relação de troca, eles têm obrigações para subordinados leais. Eles fazem interferência para esses subordinados com outros chefes e os protegem, tanto quanto possível, durante as movimentações regulares da vida organizacional.

Do mesmo modo, as responsabilidades podem ser delegadas. Nestes casos, impera o paradigma da prática. Segundo Jackall (2010, p. 220), administrações políticas dos EUA elevaram “a prática de culpar terceiros para uma forma de arte”. O sucesso desta estratégia, transita no terreno cinza da legalidade, e depende de fatores estranhos ao desempenho no cargo. Nesta mesma linha, Jackall (2010) coloca em relevo a burocracia que separa transgressores e consequências de suas ações, a julgar que gerentes nunca precisam encontrar os trabalhadores desempregados por decisões de mudar as fábricas no exterior; diretores de vendas que nunca precisam encontrar pessoas prejudicadas pelas vendas forçadas de seus produtos. Adicionalmente, assevera que ao mesmo tempo que as exigências da lei, a regulamentação e as expectativas públicas exigem retórica de probidade moral correta, a capacidade de adaptar a comunicação para públicos diferentes, e de inventar múltiplas explicações para agir de acordo com as exigências, para “retroceder” torna-se uma virtude ocupacional essencial nas grandes organizações, explicita a ética burocrática.

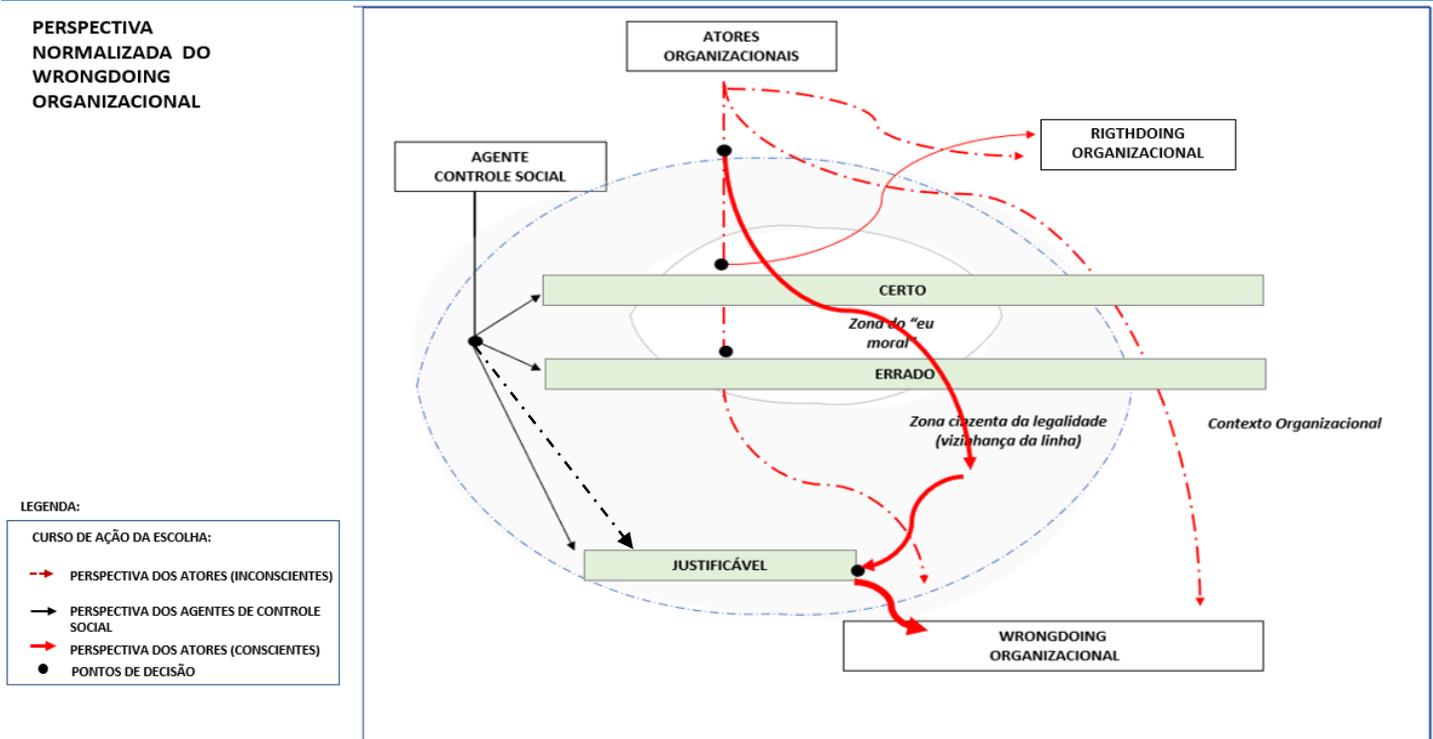
Examinando, portanto, o trabalho dos gerentes organizacionais, em seus diferentes níveis, o autor revela como os complexos contextos sociais de suas organizações, e a busca pelo sucesso e sobrevivência como justificativas socialmente aceitas orientam o modelo mental e o comportamento individual dos atores organizacionais. Com efeito, o trabalho burocrático molda a consciência dos indivíduos de maneira decisiva, e os envolve em ações racionais, socialmente aprovadas, levando-as a um estado de subordinação à autoridade. Por outro lado, esta mesma dinâmica cria medidas sutis de prestígio como hierarquias e status, que as conduzem a apoiar as moralidades de uma corporação. Neste sentido, o que importa no cotidiano corporativo são as regras morais, contextuais e situacionais, moldadas dentro das restrições pessoais e estruturais da organização (Jackall, 1988; 2010).

Os estudos deste autor apontam que a estrutura hierárquica de autoridade é o ponto principal da burocracia que domina a maneira como os gerentes pensam sobre seu mundo e sobre si mesmos. Sendo assim, o principal mecanismo de funcionamento dessa estrutura seria o seu “sistema de relatórios”, que funciona como um sistema de “gerenciamento por objetivos”, situado em ambientes onde os subordinados não podem, por exemplo, comprometer seus chefes, reforçando a condição simbólica de sua subordinação e sua aceitação voluntária às obrigações de lealdade. Promovendo, inclusive, proteção, até certo ponto, contra eventuais erros cometidos (Jackall, 1988; 2010).

Em termos conceituais, a maior parte das pesquisas sobre wrongdoing se desenvolve no contexto intuitivo do senso comum, cujos atos são rotulados como prejudiciais ou moralmente censuráveis (Greve, Palmer & Pozner, 2010). Esta abordagem dominante dos estudos considera, portanto, que os transgressores não são influenciados em sua deliberação pelo seu contexto social imediato, e tomam decisões discretas para se envolver em comportamentos ilícitos. No entanto, as descobertas contra intuitivas se desenvolvem utilizando uma lente teórica emergente, diretamente oposta à perspectiva dominante, e que evita tratar o wrongdoing, apenas, “como uma implicação direta de um conjunto de leis, princípios éticos e/ou normas sociais” (Greve, Palmer & Pozner, 2010, p. 55).

Nesta direção, o referencial empregado neste ensaio coloca em relevo as maneiras pelas quais o delineamento da linha que separa o certo e o errado pode ser realizado, e como interesses e as capacidades podem deslocar a linha de forma maleável. Na figura 1, representamos o curso de ação dessa linha que separa o certo e o errado a partir de duas posições diferentes: a primeira considera o curso da linha começando a partir da perspectiva do agente de controle social (representante de uma coletividade); a segunda considera o curso da linha começando a partir da visão do participante da organização.

Nossa primeira proposição parte da visão do agente de controle social, onde o itinerário do curso da ação da linha, representado pela linha preta contínua, transita pelas zonas da legalidade; ilegalidade; e/ou pelas zonas cinzentas da legalidade (Jackall, 1988; Greve, Palmer & Pozner, 2010; Palmer, 2012). Na figura, estas zonas correspondem às alternativas apresentadas pelo agente de controle social, com destaque para zona cinzenta que faz fronteira com a linha (Jackall, 1988). Pollock, Mishina e Seo (2016) postulam que os agentes de controle social, também transitam pela zona cinzenta da legalidade, pois estão empenhados em proteger seus interesses. Sendo assim, nem sempre traçam a linha de forma clara. Dito em outras palavras, os autores asseveram, que os agentes de controle social podem determinar não, apenas, o que é certo ou errado, mas também o que é justificável (Pollock, Mishina & Seo, 2016), tornando, deste modo, a linha que separa o certo do errado é apresentada na figura de forma menos enrijecida e mais maleável aos participantes da organização. Este curso da linha favorece, desta forma, o protagonismo da terceira alternativa – a alternativa dos atos justificáveis socialmente.



**Figura 1.** Curso de ação das escolhas éticas – perspectiva normalizada do wrongdoing  
 Fonte: Elaborada pelas autoras com base em Palmer (2012).

Por outro lado, nossa segunda proposição percebe que na visão dos participantes organizacionais, o curso da linha perpassa pelas mesmas zonas mencionadas anteriormente, porém tanto para os atos de wrongdoing como para os de rightdoing, o itinerário, representado pela linha pontilhada vermelha, pode ser percorrido de maneira inconsciente (Manning & Anteby, 2016). Nesta mesma direção, Palmer (2012) observa, recapitulando os trabalhos de Langer e Moldoveanu (2000), que quando o ator organizacional está desprovido de atenção plena (racionalizada), este acaba por confiar em distinções e categorias traçadas no passado (e) é mais provável que regras e rotinas o governem, independentemente das circunstâncias do seu contexto. Neste sentido, mesmo considerando que todo comportamento humano é, fundamentalmente, ação social, a experiência humana consiste em grande parte na exposição a insumos socialmente construídos. Palmer (2012) defende que os participantes da organização também são influenciados pelo seu contexto social de maneira mais imediata. Especificamente, ele se concentra nas estruturas administrativas (por exemplo, regras e procedimentos operacionais padrão); e processos situacionais de influência social (por exemplo, dinâmica de pequenos grupos).

Portanto, não parece ser possível identificar o trânsito da linha em nenhuma zona, simplesmente porque a decisão entre o certo e o errado não existe (Manning & Anteby, 2016; Smith-Crowe & Zhang, 2016). Em circunstâncias inconscientes, os atores organizacionais podem ser atraídos por razões como: pressões competitivas ou por engano (quando não reconhecem o que estão fazendo como tendo implicações éticas) (Bazerman & Sezer, 2016; Smith-Crowe & Zhang, 2016).

Ainda na visão dos atores organizacionais, porém analisando o curso de ação das decisões conscientes, representadas pela linha vermelha contínua, o itinerário do curso de ação da linha busca na ética burocrática (Jackall, 1988; 2010), justificativas socialmente aceitas para os atos de wrongdoing. Nesta direção, Jackall oferece, ainda, a noção da lógica institucional que rege o funcionamento social, em que os gerentes corporativos, imbuídos desse ethos tomam seu mundo como o encontram e tentam fazê-lo funcionar de acordo com sua própria lógica institucional, ajudando a criar e recriar uma sociedade em que a moralidade se torna indistinguível da busca pela própria sobrevivência e vantagem. Dito em outras palavras, um conjunto objetivo de normas (regras, sanções, prêmios), experimentalmente construídas em que homens e mulheres, em um contexto específico, criam e recriam de tal maneira que seu comportamento se torna regularizado e previsível (Jackall, 1988; 2010). Nos termos de Manning & Anteby (2016), a linha pode ser clara e explícita, mas contingente ao seu contexto social. Isto significa dizer que, o delito em uma ordem moral é definido cruzando a linha e quebrando as regras escritas e impostas pelos agentes de controle, mas as mesmas ações podem ser consideradas corretas em outras ordens, reforçando, por sua vez, o protagonismo da terceira alternativa interpretado em nossa primeira proposição.

Por conseguinte, o curso da linha em todas as circunstâncias deste tipo de decisão perpassa pela zona dos “eus morais” (Chugh & Kern, 2016). Para facilitar a compreensão deste raciocínio, a abstração ilustrativa localiza os pontos de fronteira e/ou de sobreposição do curso das linhas que se posicionam como uma bifurcação no curso das escolhas conscientes (ver legenda como pontos de decisão). Esta interpretação dos textos

sociológicos sugere que o “eu moral” exerce o mesmo papel protagonizado na literatura pelo agente de controle social, nossa terceira proposição.

Observamos, neste momento, que os agentes de controle social mais óbvios são representantes do estado, no entanto nossa proposta é consistente com literatura sociológica que vê todos os indivíduos como agentes potenciais de controle social (Manning & Anteby, 2016). Como exemplo, as autoras recapitulam o modo como advogados britânicos e alemães operam sob ordens morais estritas, no entanto, distintas. Os britânicos, ensinados a usar a lei para atender aos interesses de seus clientes; os alemães focados em servir justiça de uma maneira mais neutra (Manning & Anteby, 2016). Em outro contexto, estas autoras observam que a existência de múltiplas ordens morais exige que os atores escolham entre sistemas ou exerçam discernimento ao aplicar a ordem adequadamente. Nesta direção, colocam em relevo os estudos que analisaram o comportamento de médicos que, em países africanos pobres, no auge da epidemia de HIV / AIDS, optaram por violar leis que proíbem a importação de medicamentos genéricos baratos para tratamento da doença. Como tal, os atos cruzam a linha para o domínio do erro de acordo com uma ordem, no entanto, encontra justificativa de acordo com os princípios que governam a própria busca moral do indivíduo, no caso, salvar vidas.

Como vimos até aqui, a escolha entre o que é considerado “certo” ou “errado” parece, de fato, ser uma constante no cotidiano das organizações, e pode ser compreendida como um desvio de racionalidade quando o que está em jogo é a sobrevivência na selva organizacional. Por outro lado, pode ser observada como uma decisão muito bem pensada e racional. Neste sentido, adotamos a perspectiva de que racionalidade e a perfeição ética são psicologicamente impossíveis (Dolly & Kern, 2016), portanto, limitadas. A partir deste ângulo investigativo, consideramos, o protagonismo da terceira alternativa – as escolhas socialmente justificáveis (Jackall, 1988; 2010), superando a ideia dominante dos estudos sobre o campo de que as alternativas seriam exclusivamente dicotômicas (certo/errado, moral/imoral, ético/antiético). Sendo assim, colocam-se em relevo dois aspectos para reflexão: i) a alternativa das escolhas justificáveis socialmente têm o mesmo protagonismo das alternativas dicotômicas; ii) o curso da linha das escolhas conscientes (ou não) perpassa, necessariamente, pela zona do “eu moral”. Deste modo, o agente de controle social pode dividir espaço de julgamento com o “eu moral”. Estes aspectos teóricos entrelaçados, representados na figura 1, parecem escapar ao formato dominante dos estudos sobre ética nos negócios, ajustando-se à visão emergente do wrongdoing organizacional como normal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio teórico, procuramos refletir sobre como os atores sociais diferenciam o certo (antietic issues) do errado (business issues). Apresentamos uma discussão sobre irregularidades organizacionais (wrongdoing), tratando ética e moralidade a partir de uma perspectiva

sociológica, e exploramos as regras que atores utilizam e/ou constroem para orientar seu comportamento no ambiente de negócios. O processo de traçar uma linha entre o certo e o errado é uma dimensão pouco compreendida e com implicações para a teoria gerencial e organizacional. Para tal exercício reflexivo, adotou-se os pressupostos da Ética Burocrática e da Teoria do Controle Social, afastando-se da visão dominante do wrongdoing como um fenômeno anormal.

O estudo observa que a zona dos “eus morais” parece se posicionar como uma espécie de núcleo dialógico das decisões conscientes, presente tanto na zona da legalidade, como na ilegalidade e na “zona cinzenta” da legalidade. Em outras palavras, o núcleo do “eu moral” estaria em constante diálogo com o decisor, assumindo, possivelmente, o papel de um segundo agente controlador do comportamento ético. Esta visão alternativa se afastaria do pensamento implícito de que os participantes da organização são regulados, apenas, por agentes de controle externos, oferecendo deste modo, uma nova possibilidade de análise do wrongdoing. Outrossim, ainda dentro do espectro das decisões conscientes, esta alternativa se afastaria da visão dicotômica das decisões éticas, concedendo um papel protagonista para uma terceira alternativa: a alternativa das escolhas justificáveis moralmente.

Como proposta de agenda para futuras pesquisas, sugerimos o desenvolvimento de pesquisas empíricas que possam exemplificar e elucidar como a linha vermelha entre o certo e o errado é definida no contexto organizacional e de que forma a flexibilização dessa linha pode influenciar a definição do wrongdoing organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, M. T. P. A. (2018). *Ética* (2 ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Arruda, M. C. C. (2005). South America, Business Ethics. In *The Blackwell Encyclopedia of Management* (pp.493-497). Blackwell Publishing.
- Arruda, M. C. C. (2008). *O estado da arte da ética nos negócios*. FGV-EAESP: São Paulo. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2950/Rel062008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baumhart, R. (1968). *Ethics in Business*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade* (36. ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Bazerman, M., & Sezer, O. (2016). Bounded awareness: Implications for ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 95-105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.11.004>
- Barros, M. J. F., & Passos, E. S. (2000). Remando a favor da maré: Racionalidade instrumental no curso de Administração de Empresas. *Organização & Sociedade*, 7(19), 161-174. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302000003000011>
- Black, D. (1976). *The Behavior of Law*. Nova York: Academic Press.
- Black, D. (1998). *The Social Structure of Right and Wrong*. New York: Academic Press.
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups and organizations* (5 ed.). New York, NY: Routledge.
- Chugh, D., Bazerman, M., & Banaji, M. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of

- interest. In D. Moore, D. Cain, G. Loewenstein, & M. Bazerman (Eds.), *Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy* (pp. 74-95). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511610332.006>
- Chugh, D., & Kern, M. C. (2016). Ethical learning: releasing the moral unicorn. In D. Palmer, K. Smith-Crowe & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 474-503). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.017>
- Collins, J., Uhlenbruck, K., & Rodriguez, P. (2009). Why firms engage in corruption: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 87, 89-108. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9872-3>
- Collins, R. (1975). *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*. New York: Academic Press.
- Coser, LA (1967). *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Dias, R. (2014). *Sociologia e Ética Profissional*. São Paulo: Pearson Education.
- Donaldson, T. (1989). Moral minimums for multinationals. *Ethics & International Affairs*, 3, 163-182. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7093.1989.tb00217.x>
- Dolly, C., & Kern, M. (2016). Ethical learning: releasing the moral unicorn. In D. Palmer, K. Smithcrowe & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Keys perspectives and new directions* (pp. 474-503). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2017). *Ethical Decision Making and Cases*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Gabbioneta, C., Faulconbridge, J. R., Currie, G., Dinovitzer, R., & Muzio, D. (2019). Inserting professionals and professional organizations in studies of wrongdoing: The nature, antecedents and consequences of professional misconduct. *Human Relations*, 72(11), 1707-1725. <https://doi.org/10.1177/0018726718809400>
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *Academy of Management Annals*, 4(1), 53-107. <https://doi.org/10.5465/19416521003654186>
- Greve, H. R., & Teh, D. (2016). Consequences of organizational misconduct: too much and too little punishment. In D. Palmer, K. Smith-Crowe & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 370-403). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.014>
- Hersel, M. C., Helmuth, C. A., Zorn, M. L., Shropshire, C. & Ridge, J. W. (2019). The corrective actions organizations pursue following misconduct: A review and research Agenda. *Academy of Management Annals*, 13(2), 547-585. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0090>
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jackall, R. (2010). Morality in Organizations. In S. Hitlin & S. Vaisey (Eds.), *Handbook of The Sociology of Morality* (pp. 203-209). New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6896-8>
- Manning, R., & Anteby, M. (2016). Wrong paths to right: defining morality with or without a clear red line. In D. Palmer, K. Smith-Crowe & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 47-76). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.004>
- Moore, C., & Gino, F. (2015). Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 235-289. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1011522>
- Muzio, D., Faulconbridge, J., Gabbioneta, C., & Greenwood, R. (2016). Bad apples, bad barrels and bad cellars: A “boundaries” perspective on professional misconduct. In D. Palmer, K. Smith-Crowe, & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 141-175). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.007>
- Nunes, T. C., & Nunes, R. S. (2016). Ética empresarial e boas práticas nos negócios: Uma discussão sobre sua incorporação nas matrizes curriculares dos cursos de Administração. *Colóquio Internacional de Gestion Universitaria*, Arequipa, Peru, 16.
- Palmer, D. (2012). *Normal organizational wrongdoing: A critical analysis of theories of misconduct in and by organizations*. Oxford University Press on Demand.
- Palmer, D. (2013). The new perspective on organizational wrongdoing. *California Management Review*, 56(1), 5-23. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2013.56.1.5>
- Palmer, D., Smith-Crowe, K., & Greenwood, R. (Eds.). (2016a). *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827>
- Palmer, D., Smith-Crowe, K. & Greenwood, R. (2016b). The imbalances and limitations of theory and research on organizational wrongdoing. In D. Palmer, K. Smith-Crowe, & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 1-16). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.002>
- Pollock, T. G., Mishina, Y., & Seo, Y. (2016). Falling stars: celebrity, infamy, and the fall from (and return to) grace. In D. Palmer, K. Smith-Crowe, & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 235-269). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.010>
- Prechel, H., & Hou, D. (2016). From market enablers to market participants: Redefining organizational and political-legal arrangements and opportunities for financial wrongdoing, 1930s–2000. In D. Palmer, K. Smith-Crowe, & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 77-113). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.005>
- Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger
- Roulet, T. J. (2019). Sins for some, virtues for others: Media coverage of investment banks’ misconduct and adherence to professional norms during the financial crisis. *Human Relations*, 72(9), 1436-1463. <https://doi.org/10.1177/001872671879940>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations*. New York, USA: The Free Press.
- Smith-Crowe, K., & Zhang, T. (2016). On taking the theoretical substance of outcomes seriously: A meta-conversation. In D. Palmer, K. Smith-Crowe, & R. Greenwood (Eds.), *Organizational wrongdoing: Key perspectives and new directions* (pp. 17-46). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827.003>
- Smith-Crowe, K., & Warren, D. E. (2014). The emotion-evoked collective corruption model: The role of emotion in the spread of corruption within organizations. *Organization Science*, 25(4). <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0896>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235>
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. (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>

**CONTEXTUS**

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica  
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

**DIRETORIA:** Paulo Rogério Faustino Matos  
Danielle Augusto Peres

**Website:** [www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

**E-mail:** [revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

**EDITOR-CHEFE**

Diego de Queiroz Machado (UFC)

**EDITORES ADJUNTOS**

Alane Siqueira Rocha (UFC)  
Francisco Vicente Sales Melo (UFC)  
Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

**EDITORES ASSOCIADOS**

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)  
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)  
Andrew Beheregarai Finger (UFAL)  
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)  
Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)  
Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)  
Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)  
Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)  
Gabriel Moreira Campos (UFES)  
Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)  
Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)  
Jorge de Souza Bispo (UFBA)  
Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)  
Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)  
Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)  
Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, France)  
Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)  
Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)  
Rosimeire Pimentel (UFES)  
Susana Jorge (UC, Portugal)  
Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)  
Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)  
Danielle Augusto Peres (UFC)  
Diego de Queiroz Machado (UFC)  
Editinete André da Rocha Garcia (UFC)  
Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)  
Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)  
Fátima Regina Ney Matos (ISMT)  
Mario Henrique Ogasavara (ESPM)  
Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)  
Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)  
Vasco Almeida (ISMT)

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)  
Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)  
Denise Del Pra Netto Machado (FURB)  
Edilson Bernardes (Georgia Southern University)  
Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)  
Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)  
Francisco José da Costa (UFPB)  
Isak Kruglianskas (FEA-USP)  
José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)  
José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)  
José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)  
José Célio de Andrade (UFBA)  
Luciana Marques Vieira (UNISINOS)  
Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)  
Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)  
Marcelle Colares Oliveira (UFC)  
Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)  
Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)  
Mozar José de Brito (UFL)  
Renata Giovinnazzo Spers (FEA-USP)  
Sandra Maria dos Santos (UFC)  
Walter Bataglia (MACKENZIE)