

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA

JOSINÉA DOS REMÉDIOS BOTELHO

VADE RETRO: uma teoria fundamentada sobre como os indivíduos evitam pedidos antiéticos no ambiente de trabalho

**SÃO LUÍS
2022**

JOSINÉA DOS REMÉDIOS BOTELHO

VADE RETRO: uma teoria fundamentada sobre como os indivíduos evitam pedidos antiéticos no ambiente de trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix Guilherme de Araújo.

**SÃO LUÍS
2022**

JOSINÉA DOS REMÉDIOS BOTELHO

VADE RETRO: uma teoria fundamentada sobre como os indivíduos evitam pedidos antiéticos no ambiente de trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fundação de Pesquisa e Ensino S/N – FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Aprovada em 07 de dezembro de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. BRUNO FELIX GUILHERME DE ARAÚJO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. ROZÉLIA LAURETT
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. LILIAN GAZZOLI ZANOTELLI
Escola de Ensino Superior Fabra

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por guiar meus caminhos e permitir a concretização deste mestrado.

Aos meus pais, Mariana Botelho e José Botelho (*in memoriam*), pelos esforços empreendidos na minha educação, e aos meus irmãos e sobrinhos pelo incentivo e compreensão nos momentos de ausência.

Ao meu companheiro, Elionaldo Costa, pelos incentivos e suporte diário.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), que através de programas de capacitação e qualificação dos servidores viabilizou esta formação.

Aos amigos e companheiros do IFMA *Campus* Pinheiro, em especial, Evanilce Miranda, Fátima Soares, Bruna Menezes, José Farias, Jadson Rodrigues e Richard Martins, pelo apoio nos momentos de incerteza, incentivando-me a concluir os estudos.

Aos professores da Fundação de Pesquisa e Ensino (FUCAPE), pelos conhecimentos transmitidos no decorrer desta jornada.

Aos colegas de mestrado, em especial, João Santana, Charles Mendes, Amaro Carvalho e Wanderson Nascimento, pelos conhecimentos e experiências compartilhadas.

Um agradecimento especial ao meu orientador, professor Dr. Bruno Félix Guilherme de Araújo, pelo zelo, pela paciência e disponibilidade em compartilhar conhecimentos de qualidade, por sempre motivar seus orientandos na jornada acadêmica, pela parceria e dedicação na orientação desta pesquisa que possibilitou alcançar o resultado pretendido.

“Todo caminho da gente é resvaloso. Mas também, cair não prejudica demais – a gente levanta, a gente sobe, a gente volta! O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta o que ela quer da gente é coragem”.

(João Guimarães Rosa)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender como os liderados buscam diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, aplicando os princípios da *Grounded Theory*, onde a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com 65 funcionários e ex-funcionários das empresas envolvidas no escândalo da Lava Jato. Os resultados mostraram que os funcionários utilizam duas estratégias principais para evitar pedidos antiéticos no trabalho: a comunicação moral explícita (afirmando diretamente que não estão dispostos a aceitar um pedido antiético), e a comunicação moral implícita (expressando tal recusa através de símbolos morais). A teoria fundamentada nos dados revelou que ambas as estratégias cumprem com a finalidade pretendida, que é sinalizar a moralidade do comunicador ao interagente (possível proponente de uma solicitação antiética), levando-o a perceber o alto risco de ser denunciado e, assim, evitar que ele faça um pedido antiético. No entanto, enquanto a comunicação moral explícita afeta a moralidade percebida do interagente, a comunicação moral implícita (simbólica) não apresenta esse efeito, resultando, assim, em consequências diferentes. Os riscos de retaliação por fazer uma comunicação moral explícita são maiores, fazendo com que a comunicação moral implícita (simbólica) seja mais eficaz e segura contra solicitações antiéticas no ambiente de trabalho. Esta pesquisa contribui ao ampliar a literatura sobre ética nos negócios e na psicologia moral, ao focar na ação dos liderados para prevenir comportamentos antiéticos nas organizações.

Palavras-chave: Ética; Corrupção; Símbolos Morais; *Grounded Theory*; Retaliação.

ABSTRACT

This study aimed to understand how individuals to reduce the occurrence of unethical requests in the work environment, besides the effects and consequences of the applied strategies. For that, it was used qualitative research, applying the principles of Grounded Theory, and some semi-structured interviews with 65 employees and former employees of the companies involved in the Lava Jato scandal. The results demonstrated that employees use two main strategies to avoid unethical requests at work: explicit moral communication – it affirms they can't accept an unethical request – and implicit moral communication – it express a refusal using moral symbols. The theory based on the data revealed that both strategies are suitable with the purpose, which is to show the communicator's morality to the interactor – possible proponent of an unethical request – leading him to understand the high risk of being denounced and, thus, preventing him from make an unethical request. However, while explicit moral communication affects the morality of the interactor, implicit – or symbolic – moral communication does not have this effect, thus resulting in different consequences. The risks of retaliation for making explicit moral communication are greater. So, the implicit – symbolic – moral communication is more effective and safer against unethical requests in the workplace. This research contributes to expand the literature on business ethics and moral psychology by focusing on the action of subordinates to prevent unethical behavior in organizations.

Keywords: Ethics; Corruption; Moral Symbols; Grounded Theory; Retaliation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura dos dados	233
Figura 2: Modelo teórico das estratégias utilizadas pelos liderados para diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho, os efeitos e suas consequências	255

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	9
1 INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 FATORES QUE LEVAM LIDERADOS A REJEITAREM PEDIDOS ANTIÉTICOS NO TRABALHO.....	12
2.2 SÍMBOLOS MORAIS.....	15
CAPÍTULO 3	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	19
CAPÍTULO 4	25
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1 ENTENDENDO O CONTEXTO: OPERAÇÃO LAVA JATO	25
4.2 COMUNICAÇÃO MORAL (EXPLÍCITA E IMPLÍCITA) E SEUS EFEITOS NA MORALIDADE PERCEBIDA.....	27
4.3 CONSEQUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO MORAL EXPLÍCITA.....	32
4.4 CONSEQUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO MORAL IMPLÍCITA (SIMBÓLICA)	34
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	45

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O comportamento antiético é uma das maiores preocupações da sociedade contemporânea, pois não têm sido raras as situações em que tem se manifestado em organizações e afetado o bem-estar social coletivo (Hauser, 2019). No ano de 2020, a Transparência Internacional indicou que há uma crescente disseminação da corrupção em todo o mundo, ao sugerir que mais de dois terços dos 180 países e territórios pesquisados pontuaram menos de 50, em uma escala de 0 (altamente corrupto) a 100 (muito limpo) (Khan, Krishan & Dhir, 2021). São vários os escândalos de corrupção envolvendo, por exemplo, as empresas Airbus, Ericsson, Odebrecht, Siemens e Walmart, com o pagamento indevido de centenas de milhões de dólares (Jandhyala & Oliveira, 2021). Segundo a pesquisa realizada pelo *Ethics Resources Center*, aproximadamente 120 milhões de pessoas já presenciaram alguma forma de má conduta ética no local de trabalho nos Estados Unidos (Schuh et al., 2021; Saad-Filho & Boffo, 2021).

Diante deste cenário, alguns estudos têm sido feitos sobre comportamentos antiéticos no trabalho. Por exemplo, Desai e Kouchaki (2017) identificaram que o receio de sofrer retaliações é uma das principais causas que impedem os funcionários de denunciar condutas antiéticas ocorridas no âmbito organizacional. Ahmad, Klotz e Bolino (2021) mostraram evidências de que liderados com maiores níveis de cidadania organizacional tendem a oferecer maior liberdade para que líderes adotem condutas antiéticas. Por sua vez, Fehr, Fulmer e Keng-Highberger (2020) encontraram evidências de que a propensão ao desengajamento moral atenua a relação negativa entre o comportamento antiético do líder e o apoio

direcionado ao líder, sendo mediado pelas percepções dos empregados de congruência de valores e confiança em seu líder.

Apesar das contribuições dessas pesquisas sobre comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho, uma lacuna pode ser observada. Esses estudos apresentam em comum o fato de buscarem compreender os fatores que fazem com que liderados se conformem, adirem ou denunciem condutas antiéticas de líderes. No entanto, quando um líder faz uma proposta de uma ação antiética a um liderado, este passa a estar em uma posição de vulnerabilidade, pois passa a ser um alvo de retaliações, caso não ceda a tal proposta (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Por esta razão, faz-se necessário melhor compreender não apenas o que as organizações (perspectiva *top-down* e em nível organizacional) podem fazer para evitar comportamentos antiéticos (Jancenelle, 2022; Kuenzi, Mazyer & Greenbaum, 2020), mas também como os indivíduos podem se proteger de pedidos antiéticos (perspectiva *bottom-up* e de nível individual) no ambiente de trabalho (Desai & Kouchaki, 2017).

Para preencher essa lacuna de pesquisa, objetiva-se com este estudo desenvolver uma teoria fundamentada sobre como os liderados buscam diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas e os resultados foram apresentados com base no método da *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967). Os participantes da pesquisa são funcionários e ex-funcionários de empresas listadas dentre as que estiveram vinculadas ao escândalo de corrupção envolvendo o Estado e empresas privadas no Brasil, conhecido como “Lava Jato” (Alencar & Jackson-Green, 2021).

A presente pesquisa traz contribuições teóricas de duas formas principais. Primeiro, amplia-se a teoria sobre a ética nos negócios ao examinar fatores sociopsicológicos que encorajam o comportamento ético sob uma perspectiva *bottom-up*, considerando ações de liderados nos comportamentos éticos de seus líderes. O presente estudo também expande a literatura sobre ética nos negócios ao discutir como liderados superam o medo de reportar transgressões no contexto do trabalho (Iwai, Yeung & Artes, 2021), e evitam penalizações ou retaliações por fazê-lo (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES QUE LEVAM LIDERADOS A REJEITAREM PEDIDOS ANTIÉTICOS NO TRABALHO

A crescente ênfase dada aos aspectos micro-organizacionais, como os estudos que evidenciam que indivíduos tendem a formar estratégias para gerir as fronteiras entre o trabalho e o lar, ou ainda como eles podem influenciar o ambiente de trabalho (Nóbrega & Felix, 2021; Felix, Mello & Von Borell, 2018), tem levado a um crescimento na literatura sobre a ética nos negócios que enfatiza o papel do indivíduo como um agente ativo que constrói a realidade social em que está inserido (Bakker, Rasche & Ponte, 2019; DeTienne, Ellertson, Ingerson & Dudley, 2021). Dado esse contexto, torna-se relevante explorar não apenas como as ações organizacionais podem promover o comportamento ético, mas também como as ações individuais podem contribuir com o debate sobre questões morais no trabalho, tornando-se um complemento nas medidas já existentes para a conduta ética organizacional.

Ao revisar a literatura sobre a ética nos negócios, é possível identificar que alguns fatores podem influenciar na decisão de um indivíduo em não atender a um pedido antiético no ambiente organizacional. Alguns estudos exploram os papéis dos traços e disposições individuais como influenciadores de tomada de decisões éticas (Chuang & Chiu, 2018). Por exemplo, Buchanan (2020) mostra que em um ambiente digital, onde há uma crescente disseminação e compartilhamento de desinformações, os indivíduos que apresentam níveis mais baixos de amabilidade e conscienciosidade estão menos propensos a compartilhar informações falsas nas

mídias sociais. Simha e Parboteeah (2020) evidenciaram que indivíduos com traços de personalidade como a conscienciosidade e amabilidade tendem a não justificar os seus comportamentos antiéticos. Por sua vez, Heck, Thielmann, Moshagen e Hilbig (2018) demonstram que os traços de personalidade “honestidade” e “humildade” apresentam correlação negativa com o ato de ceder a solicitações antiéticas.

Outro fator relevante que impede que indivíduos cedam a solicitações antiéticas no ambiente de trabalho é a identidade moral (Aquino, McFerran & Laven, 2011). A maioria das pessoas possuem autodefinições morais que incluem certas características, como “honesto”, “correto” e “justo” (Pan, Gruber & Binder, 2019). No entanto, ao adotar uma ação antiética que confronta as definições do *self*, o indivíduo pode experimentar uma ameaça de identidade (Yang & Zhang, 2021; Gomes & Felix 2019), o que tende a ter consequências negativas para a sua autoestima (Leavitt & Sluss, 2015; Felix 2020b), ampliando, assim, as chances na adoção de escolhas éticas. Ainda assim, dependendo da plasticidade e simbolismo de uma determinada ação, a influência do comportamento desonesto na teoria da manutenção do autoconceito (quando o indivíduo age consistente à sua autodefinição moral) pode não ser tão óbvia. Em alguns casos, como a consciência sugere o indivíduo, mesmo depois de aceitar um pedido antiético que conflita com o seu autoconceito, pode manter o seu aspecto “honesto”, “correto” ou “justo” na resposta à pergunta “Quem sou eu?” (Bénabou & Jean, 2004; Bénabou & Tirole, 2011; Bodner & Prelec, 2003; Rottenburger, Carter & Kaufmann, 2019).

Embora a personalidade e a identidade moral possam influenciar na probabilidade do indivíduo em não aceitar um pedido antiético no ambiente

organizacional, o ato de recusar tal pedido pode gerar riscos para ele (Aghaei, Nasr Isfahani, Ghorbani & Roozmand, 2021), por exemplo, desencadeando um sentimento de perseguição por parte daquele que faz uma proposta desonesta (Khan et al., 2021). Esse sentimento se baseia no fato de se encontrarem altas taxas de retaliação contra funcionários que não cedem a propostas antiéticas (Yang & Xu, 2020; Zhang, Mao & Hong, 2021), e baixo índice de pessoas que sinalizam as condutas antiéticas quando surgem as oportunidades (9,4%), pois as desistências por coerção ou medo de retaliação tendem a influenciar no comportamento do denunciante (Dungan, Young & Waytz, 2019).

No entanto, a literatura sobre a ética nos negócios e a psicologia moral tem explorado não apenas os aspectos que motivam os indivíduos a não aceitarem propostas antiéticas (Aghaei et al., 2021), mas também explora como eles podem criar barreiras para reduzir as ocorrências de solicitações dessa natureza (Desai & Kouchaki, 2017). Enquanto alguns autores apontam os riscos de alertar antecipadamente alguém sobre a sua propensão em não ceder a pedidos antiéticos (King, 1999), outros indicam que os indivíduos podem sinalizar construções morais socialmente fazendo-o de forma menos direta (Aquino, Freeman, Reed, Lim & Felps, 2009; Gunia, Wang, Huang, Wang & Murnighan, 2012; Mazar, Amir & Ariely, 2008). Assim, há interesse em compreender como um liderado pode desencorajar comportamentos antiéticos por meio de diferentes formas de comunicação, tendo os processos psicossociais envolvidos e as consequências de estratégias comunicativas (Gino, Ayal & Ariely, 2009; Pitesa & Thau, 2013). Dada a relevância deste conceito sensibilizador para este estudo, explora-se a literatura sobre símbolos morais na seção seguinte.

2.2 SÍMBOLOS MORAIS

Neste estudo, definem-se símbolos como manifestações físicas dotadas de significado, e representam algo além de sua esfera enquanto objeto (Byron & Laurence, 2015; Rafaeli & Worline, 2000). A literatura sobre símbolos no trabalho indica que 70 a 90% dos empregados usam símbolos individuais no trabalho como representação de suas identidades e, como tal, eles ajudam indivíduos a comunicarem a outros quem eles são e como desejam ser vistos (Felix & Cavazotte, 2019). Uma vez que nesta pesquisa, assim como na literatura sobre a psicologia moral e a ética nos negócios, explora-se como os símbolos podem ser usados ativamente por indivíduos para evitar pedidos antiéticos, a definição aqui abordada é distinta daquela que enfatiza símbolos organizacionais (Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019, Schnackenberg, Bundy, Coen & Westphal, 2019; Felix, 2020a).

Os símbolos possuem o poder de moldar o conteúdo de relações interpessoais (Byron & Laurence, 2015), uma vez que são veículos que comunicam elementos do *self*, e também pelo fato de a percepção que as pessoas possuem umas das outras moldarem como ocorrem as interações sociais (Stryker, Serpe & Powell, 2020). É comum pessoas realizarem julgamentos a respeito de outrem a partir dos significados compartilhados das roupas que vestem, adornos estéticos que usam ou da mobília dos ambientes sociais que têm o poder de personalizar (Felix & Cavazotte, 2019). No contexto do trabalho, indivíduos moldam as suas interações com os colegas de trabalho, líderes e liderados com base em sinais como itens de personalização do ambiente de trabalho (Byron & Laurence, 2015) e roupas (Siebert, 2020).

Nesse processo de moldar interações sociais a partir de símbolos, nota-se que, em alguns casos, tais interações podem envolver questões associadas à ética (Byron & Laurence, 2015; Stryker et al., 2020; Desai & Kouchaki, 2017). Neste caso, trata-se do conceito de símbolos morais, cujo significado compartilhado possui um conteúdo associado à ética (Ilicic, Brennan & Kulczynski, 2021). Exemplos de símbolos morais seriam uma cruz, cujo significado moral é comunicado por meio de rituais religiosos (Fine, 2020), ou uma estátua de Buda (Qin & Song, 2022). Vale destacar que o conceito que se utiliza de símbolo moral se aproxima ao de simbolização da identidade moral, que se refere à demonstração de traços morais por meio de objetos e ações (Aquino & Reed, 2002; Darnell, Gulliford, Kristjánsson & Paris, 2019). No entanto, símbolos morais e simbolização da identidade moral diferem em razão do fato de que o primeiro se restringe a objetos, como quadros ou livros, e não inclui ações, tais como *hobbies*. Dado que símbolos morais são frequentemente usados no ambiente de trabalho por indivíduos, faz sentido sugerir que eles possam moldar tomadas de decisão que envolvam questões profissionais éticas (Desai & Kouchaki, 2017).

Este raciocínio tem encontrado eco em pesquisas sobre o tema. Há evidências de que, ao serem expostos a símbolos, indivíduos não só acessam o significado associado ao objeto em questão, como também tendem a agir em conformidade com o referido significado (Bargh & Morsella, 2008; Evans, 2019). Mais especificamente no caso de símbolos morais, estudos têm sugerido que quando indivíduos são expostos a eles, conseguem acessar o conteúdo ético associado a tais símbolos, assim como os influenciam na adoção de comportamentos morais (Schnatterly, Gangloff & Tuschke, 2018; Welsh & Ordóñez,

2014). Assim, uma vez que símbolos como uma cruz ou uma palavra como “justo” transmitem significados morais, ser exposto a eles aumenta o acesso ao construto da moralidade, a uma definição da situação enquanto moral e, conseqüentemente, às chances da adoção de escolhas éticas (Desai & Kouchaki, 2017; Kouchaki, Smith-Crowe, Brief & Sousa, 2013).

Um debate relevante na literatura de psicologia moral se refere a saber se comportamentos e julgamentos morais são frutos de decisões conscientes e deliberadas, individuais, ou de processos inconscientes e automatizados (Desai & Kouchaki, 2017). Segundo a corrente que defende o processo de tomada de decisão como racional, o julgamento e comportamento moral são frutos de processos refletidos, cognitivos e deliberados (Touré-Tillery & Light, 2018; Zollo, Yoon, Rialti & Ciappei, 2018). No entanto, há também uma tradição de estudos que consideram tais julgamentos e comportamentos como automáticos e intuitivos (Greene & Haidt, 2002). De acordo com essa abordagem, os símbolos morais podem ativar a cognição moral de forma inconsciente por meio de protótipos que, quando identificados, elucidam experiências passadas de forma implícita (Reynolds, 2006; Murray & Brigard, 2021).

Revisar a literatura sobre símbolos morais e os mecanismos pelos quais eles podem levar a julgamentos e comportamentos morais se mostrou essencial nesta pesquisa. O eixo central da *Grounded Theory* construída neste estudo está na interação moral simbólica, ainda que esta seja uma constatação surgida durante esta pesquisa, ela não foi programada quando o estudo foi concebido. Notadamente, os conceitos e argumentos que foram revisados nesta seção não representam, portanto, uma teoria básica para um estudo mais aprofundado, mas sim um conjunto

de conceitos sensibilizadores que estão conectados à teoria fundamentada que foi proposta (Glaser & Strauss, 1967). Embora inicialmente houvesse interesse apenas em compreender como os indivíduos evitam solicitações antiéticas no trabalho, a exposição intencional de símbolos morais pelos entrevistados foi central para o modelo teórico. Assim, tornou-se necessário rever os conceitos de símbolos e símbolos morais, e como estes podem produzir o comportamento moral.

Na próxima seção, apresenta-se a abordagem metodológica adotada neste estudo.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No intuito de compreender como os liderados buscam diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com uso de dados primários e de corte transversal, empregando os princípios da *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967).

No livro *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, escrito por Glaser e Strauss (1967), esta abordagem metodológica traz novas perspectivas para a pesquisa qualitativa que, até então, era aplicada como um processo não sistemático, onde a coleta e a análise de dados aconteciam em etapas diferentes, e as conclusões eram preconcebidas pelos pesquisadores, sendo um método anterior às pesquisas quantitativas mais desenvolvidas. Assim, a Teoria Fundamentada nos Dados, como é traduzida em português, mostra-se um método bem diferente dos tradicionais, que revolucionou a pesquisa qualitativa, sendo necessário que haja as seguintes premissas para a sua construção: a) coleta e análise de dados de forma simultânea; b) os códigos e categorias da teoria são gerados a partir da análise de dados; c) utilização do método comparativo constante dos dados coletados durante todo o processo de análise; d) o desenvolvimento da teoria é gradual, e ocorre nas etapas de coleta e análise de dados; e) redigir memorandos para produzir as categorias e estabelecer suas relações; f) a amostragem teórica é decorrente das etapas de coleta e análise de dados, portanto, não é baseada em representatividade da população; e, g) revisão da literatura após o desenvolvimento da teoria (Glaser & Strauss, 1967).

Esta metodologia se adequa aos objetivos pretendidos nesta pesquisa, já que para a construção do modelo substantivo foram utilizadas ondas interativas de coleta e análise de dados simultâneos, buscando explorar as experiências dos liderados em relação às solicitações antiéticas recebidas por seus líderes. Estes procedimentos permitiram a construção de um modelo teórico, elaborado a partir dos discursos dos entrevistados, que explica as principais estratégias empregadas pelos liderados nas organizações, seus efeitos e consequências.

O campo de estudo se concentrou em empresas (Estatais e empresas privadas no Brasil) envolvidas no escândalo de corrupção conhecido como “Lava Jato” (Alencar & Jackson-Green, 2021). Considerando a sua relevância para o desenvolvimento da teoria, os participantes da pesquisa, compostos por funcionários e ex-funcionários de empresas onde foi constatado o comportamento antiético (objeto deste estudo), foram escolhidos de acordo com os princípios da amostragem teórica.

Esta pesquisa iniciou-se com a elaboração do roteiro de entrevista, que foi baseado nos conceitos sensibilizadores extraídos da literatura e aplicado ao primeiro grupo de participantes. A versão inicial do protocolo de entrevista continha a pergunta sobre a experiência de ter trabalhado em uma empresa envolvida em um escândalo de corrupção de grandes proporções. Além disso, foi incluída uma pergunta aberta sobre como os entrevistados procuravam evitar pedidos antiéticos no trabalho. Perguntas adicionais improvisadas foram feitas para explorar as respostas iniciais que indicavam a importância das comunicações morais explícitas e implícitas (simbólicas).

Posteriormente, os dados coletados foram analisados e agrupados em categorias similares, formando memorandos e os códigos iniciais (códigos de primeira ordem) que aprimoraram as questões inicialmente construídas, e permitiram o retorno ao campo de pesquisa para uma nova coleta de dados, desta vez mais aperfeiçoada e direcionada a um segundo grupo de participantes.

Nesta segunda imersão ao campo de pesquisa, buscou-se acessar os indivíduos que possuíam características mais próximas aos códigos já identificados. Por exemplo, os participantes que por várias vezes demonstraram vontade de opor-se explícita ou implicitamente a pedidos antiéticos na função ocupada na empresa em que trabalham/trabalhavam. O processo de amostragem teórica permite esta diversidade de perfis de entrevistados para fornecer perspectivas diferentes abrangendo todo o fenômeno estudado. Os dados coletados foram novamente analisados gerando novos códigos e ajustes no protocolo inicial de entrevista. O roteiro semiestruturado final da entrevista abordou as seguintes questões:

1. Qual a sua idade e seu cargo?
2. Fale um pouco a respeito de sua trajetória profissional até este momento?
3. Quais são os valores pessoais que têm orientado a sua carreira até aqui?
4. Como é trabalhar nesta empresa em que você desempenha as suas funções atualmente?
5. Você se recorda de alguma situação em que seus valores pessoais e os de outros colegas de trabalho entraram em choque? Se sim, como foi?

6. Esta empresa em que você trabalha esteve envolvida no escândalo de corrupção chamado “Lava Jato”. Isto afetou o seu trabalho de alguma forma?
7. Alguma vez você recebeu algum pedido antiético de algum colega de trabalho? Se sim, como foi a experiência?
8. Você chegou a saber de algum empregado desta empresa que recebeu algum pedido antiético de algum colega de trabalho? Se sim, como foi a experiência?
9. Se você recebesse um pedido antiético, como você agiria? Denunciaria? Por quê?
10. Você usa alguma estratégia para evitar que pessoas te façam pedidos antiéticos no trabalho? Se sim, qual seria a estratégia?
11. Por que você acredita que esta estratégia funciona? Ela pode gerar alguma consequência negativa para você? Qual?

O processo de codificação de dados ocorreu com as ondas iniciais de coleta e análise de dados que resultaram, respectivamente, nos memorandos e códigos de primeira ordem, no agrupamento de códigos de segunda ordem e dimensões agregadas. Os códigos de primeira ordem são os códigos mais descritivos, por estarem fielmente associados às falas dos entrevistados, enquanto os códigos de segunda ordem e as dimensões agregadas são dados mais analíticos, por apresentarem descrições mais próximas à teoria que se deseja construir. O código de segunda ordem possui um baixo grau de descrição, enquanto as categorias agregadas apresentam um alto grau teórico. Esse processo de coleta e análise de

dados atingiu a saturação teórica quando novas ondas de coleta e análise de dados não apresentaram novos códigos ou dimensões (Charmaz, 2006). A estrutura dos códigos de primeira e segunda ordem e as dimensões agregadas geradas após a codificação dos dados coletados é apresentada na Figura 1, abaixo:

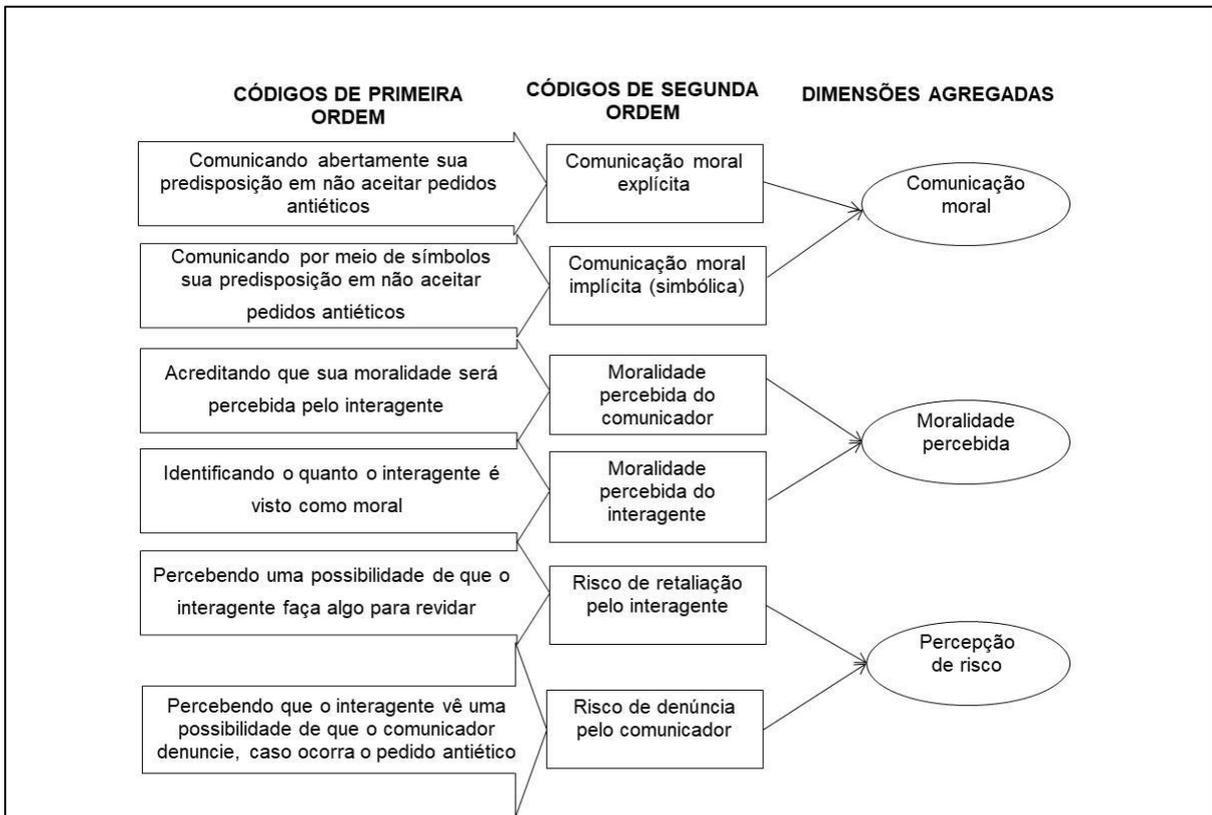


Figura 1: Estrutura dos dados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Os participantes desta pesquisa foram contatados inicialmente pela rede social *LinkedIn*. Foram enviados 2.549 convites para profissionais que trabalharam ou que ainda estavam trabalhando nas 45 empresas (Estatais e empresas privadas no Brasil) citadas no escândalo de corrupção conhecido como “Lava Jato” (Alencar & Jackson-Green, 2021). Foram retornados 59 contatos de voluntários interessados em participar desta pesquisa. Destes, 13 participantes fizeram parte da primeira onda de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas através de aplicativos de

vídeo chamada (*WhatsApp* e *Google Meet*), nos meses de maio a junho de 2022, e as entrevistas duraram, em média, 50 minutos.

Em seguida, foi aplicada a técnica de amostragem “bola de neve”, que segundo Parker, Scott e Geddes (2019), é uma técnica muito usada em pesquisas qualitativas que consiste em recrutar populações ocultas que, muitas vezes, preferem não se identificar e/ou mesmo necessitam de um grau de confiança no pesquisador para aceitarem ser voluntários de um estudo. Assim, ao contatar um número inicial de voluntários para participarem da pesquisa, estes podem indicar outros indivíduos que se encaixem nos critérios de investigação. Aos primeiros entrevistados foi solicitado que indicassem funcionários e ex-funcionários que atendessem ao requisito de participação de, no mínimo, seis meses em uma das empresas envolvidas no escândalo “Lava Jato”.

Durante as cinco ondas subsequentes de coleta de dados, 23 outras pessoas aceitaram o convite inicial para participar do estudo e foram entrevistadas, além de 29 pessoas indicadas pelos entrevistados no processo de amostragem “bola de neve”. O total de respondentes foram 65 indivíduos (funcionários e ex-funcionários), sendo 41 homens e 24 mulheres, de 22 das 45 empresas envolvidas no esquema “Lava Jato”. Os entrevistados atuavam em diferentes níveis hierárquicos em empresas estatais (3), refinarias (2), construtoras (14), operadoras de comunicação (1), concessionárias (1) e indústria de automóvel (1).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente é mostrado o contexto do escândalo de corrupção do esquema “Lava Jato” e, em seguida, apresentada a teoria fundamentada que foi construída com o objetivo de compreender como os liderados buscam reduzir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho. A Figura 2 representa o resumo do modelo teórico, construído a partir das relações entre os códigos de segunda ordem, obtido ao final da análise de dados. Ele demonstra as principais estratégias utilizadas pelos liderados para se protegerem de solicitações antiéticas no trabalho, os efeitos e as suas principais consequências. O modelo conceitual é explicado por três proposições teóricas apresentadas a seguir:

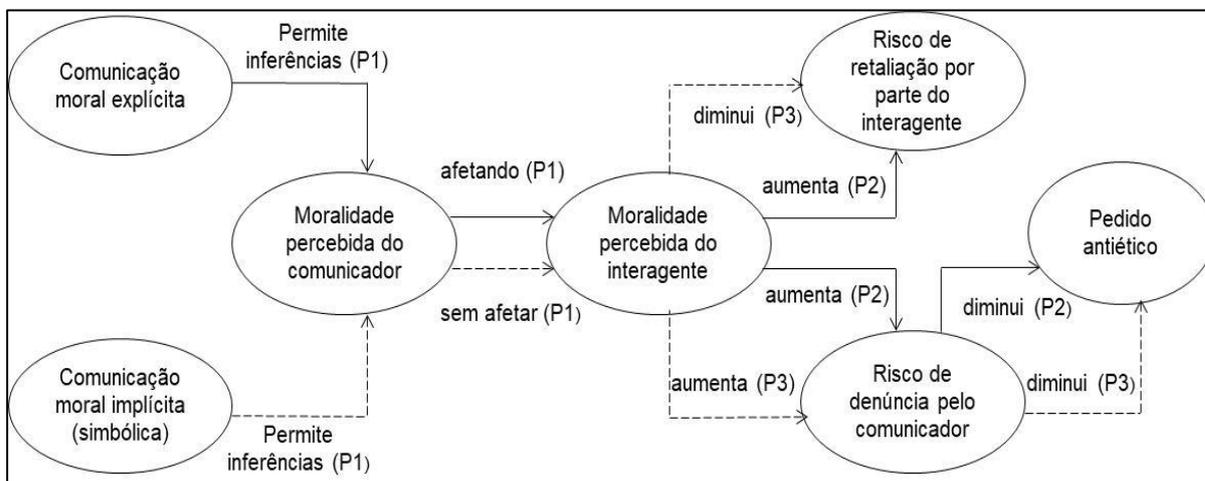


Figura 2: Modelo teórico das estratégias utilizadas pelos liderados para diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho, os efeitos e suas consequências

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

4.1 ENTENDENDO O CONTEXTO: OPERAÇÃO LAVA JATO

A “Operação Lava Jato” foi uma investigação criminal considerada como um dos maiores ou até mesmo o mais impactante escândalo de corrupção da história

mundial (Watts, 2017). A investigação foi conduzida pelo Magistrado Sérgio Moro, juiz federal de Curitiba, com o apoio do Ministério Público Federal e Polícia Federal, tendo início em março de 2014 (Costa, Bravo, Borin & Pereira Filho, 2017). A investigação envolveu ex-presidentes da República, políticos dos maiores partidos do Brasil, governadores de Estado, presidentes da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, e poderosos líderes empresariais de grandes empresas brasileiras (Cardoso, 2020).

A “Operação Lava Jato” começou como uma investigação de lavagem de dinheiro, no entanto, se expandiu para desvendar acusações de corrupção em diferentes empresas, onde executivos supostamente recebiam propina para facilitar a viabilização de contratos com preços inflacionados (Sotero, 2022). O nome “Operação Lava Jato” foi escolhido porque uma de suas primeiras provas ocorreu em uma lavagem de carros em Brasília, mas que envolveu pelo menos 12 países, a maioria deles na América Latina, como a Argentina, Equador e Peru (Sallaberry, Quaesner, Costa & Flach, 2020). Políticos conhecidos, incluindo os ex-presidentes Fernando Collor de Mello, Michel Temer e Luiz Inácio Lula da Silva também foram presos nesta investigação (Watts, 2017). A operação desafiou a impunidade de políticos e empresários, e a corrupção sistêmica no país (Prado & Machado, 2021). Os promotores da “Operação Lava Jato” usaram métodos inovadores, como barganhas, e afirmam ter cumprido 1.450 mandados de prisão, 174 penas de prisão e 179 processos criminais (Estrada, 2021). A equipe que revelou um dos maiores escândalos de corrupção do mundo foi premiada pela *Transparency International*, com o prêmio anticorrupção (Lima-de-Oliveira, 2020).

Esse esquema de corrupção e lavagem de dinheiro gerou um prejuízo de U\$ 8,9 bilhões pelos contratos superfaturados, segundo dados levantados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que afetaram o mercado financeiro e a sociedade em geral, pois os recursos públicos desviados poderiam ser destinados a áreas como educação e saúde (Barros, Rodrigues & Panhoca, 2019; Valarini & Pohlmann, 2019). Mesmo recuperando apenas uma pequena parte do valor, cerca de R\$ 1,48 bilhão, em processos indenizatórios, essa dificuldade em resgatar o dinheiro desviado pela rede de corrupção motivou uma ação coletiva nos Estados Unidos (EUA), objetivando firmar um acordo para o pagamento de cerca de R\$ 2,95 bilhões (Maragno & Borba, 2019).

4.2 COMUNICAÇÃO MORAL (EXPLÍCITA E IMPLÍCITA) E SEUS EFEITOS NA MORALIDADE PERCEBIDA

Para responder ao problema desta pesquisa, que buscou analisar como os indivíduos podem se proteger de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho, inicialmente foram identificadas as formas de comunicação moral adotadas pelos entrevistados. Assim, foi constatado que os liderados usavam duas estratégias principais para evitar que pedidos antiéticos fossem realizados no ambiente de trabalho, as quais foram denominadas de comunicação moral explícita e comunicação moral implícita (simbólica).

A primeira categoria denominada de “comunicação moral explícita” refere-se ao uso da comunicação verbal para transmitir uma mensagem moral com intenção de desativar possíveis convites antiéticos. Essa tática de proteção é empregada por aqueles liderados que manifestaram preferência em verbalizar, em deixar uma mensagem clara e objetiva, aos líderes e aos outros colegas sobre a sua

predisposição em não ceder aos convites antiéticos, caso eles ocorressem. Nos fragmentos dos discursos abaixo, observa-se a manifestação dessa categoria:

Eu já me peguei falando abertamente que se alguém viesse me propor algo errado, eu não aceitaria. Fiz isso porque acho que a gente tem que se posicionar e mostrar quais são os nossos valores [...]. O ruim foi que a pessoa que escutou meio que se sentiu ofendida. Acho que ela achou que o fato de eu ter me posicionado indica que eu tenho uma visão negativa sobre os valores dela, senão eu não teria falado (Homem, 37 anos).

Depois da Lava Jato eu passei a ser mais clara e dizer abertamente que eu não aceitaria qualquer proposta que envolvesse alguma conduta errada. As pessoas entendem mais rápida e claramente qual é a minha posição e eu tenho certeza de que pensam duas vezes antes de me propor algo (Mulher, 45 anos).

Nas citações acima, foi observado que ambos os entrevistados manifestam a sua preferência pelo posicionamento explícito, em que afirmam não estarem dispostos a aceitarem convites antiéticos antes mesmo que a solicitação fosse realizada. Da mesma forma, foi observado, em alguns relatos dos entrevistados, que este tipo de estratégia também é usado quando o convite antiético é efetivado e o liderado é levado compulsoriamente a manifestar-se verbalmente, deixando claro o seu posicionamento moral e ético.

A segunda categoria denominada de “comunicação moral implícita (simbólica)” foi evidenciada nos relatos dos entrevistados como uma estratégia dominante para evitar possíveis convites antiéticos no ambiente de trabalho. Identificou-se que a maioria dos entrevistados usava intencionalmente algum tipo de objeto ou frases que denotam significados morais para sinalizar simbolicamente a outros funcionários a sua predisposição em não aceitar solicitações antiéticas.

Ao analisar os dados coletados foram encontrados alguns casos de objetos, como crucifixos e bíblias, que os entrevistados usavam como lembretes pessoais na

intenção de ajudá-los a resistir à tentação de se comportarem de forma antiética ou apenas como um lembrete para se comportar eticamente e melhorar sua autopercepção. No entanto, para ser codificado como “comunicação moral implícita” (ver 4.2), o símbolo deve ser usado como uma intenção interacional. Nos casos em que o objeto moral foi usado como um lembrete para se comportar eticamente, o símbolo foi codificado como “consumo moral”, não sendo uma forma de comunicação moral. Como essas situações não estão relacionadas ao objetivo desta pesquisa, esses códigos não foram utilizados no modelo conceitual deste estudo.

Dando continuidade ao processo de análise de dados, foram identificados os seguintes objetos no ambiente de trabalho dos entrevistados: a Bíblia Sagrada, o livro de Salmos, o quadro com uma gravura de uma balança em que de um lado estava o petróleo e de outro o cifrão do dinheiro, com a frase “O petróleo não se paga a qualquer custo”, e o boneco em miniatura do ex-juiz que comandou a “Operação Lava Jato”, Sérgio Moro, expostos sobre a mesa ou na parede, personalizando o ambiente de trabalho. Também foram observados adereços, como o crucifixo e o crachá com a campanha de apoio à “Operação Lava Jato”, as frases registradas nas assinaturas digitais de *e-mail* ou ainda a condição *sine qua non* de estar sempre acompanhado por uma pessoa da equipe para que uma reunião aconteça, seguida de registros e envios de atas aos participantes que também foram classificados como símbolos morais por transmitirem simbolicamente uma mensagem sobre os valores morais dos entrevistados. Os símbolos morais utilizados evidenciam os traços morais dos entrevistados, comunicando aos interagentes (possíveis proponentes de uma solicitação antiética) a sua propensão em não ceder

aos convites antiéticos, caso viessem a ocorrer. Nos fragmentos dos discursos abaixo, observa-se a manifestação dessa categoria:

Eu sei que aqui a gente tem um histórico de corrupção, escândalos, e tudo o que eu não quero é que alguém venha me chamar para algo antiético. Então eu procuro sinalizar, sem precisar me indispor. Por exemplo, eu, na minha mesa, eu tenho um livrinho de Salmos. Eu não coloquei aqui ali à toa, é pra indicar para os outros que eu sou ética e não aceitaria participar de nada antiético [...]. A pessoa não se ofende porque não é um recado direto, eu posso estar simplesmente usando o livro porque eu gosto de ler, porque sou cristã. Mas o recado está dado (Mulher, 29 anos).

Eu não quero que alguém venha me propor algo que vá me colocar em maus lençóis. Então eu já coloquei um adesivo de Apoio à Operação Lava Jato aqui no meu *notebook*. Assim, ninguém chega perto de mim se tiver alguma intenção de fazer errado (Homem, 32 anos).

Identificou-se, ainda, que o emprego da comunicação moral explícita e da comunicação moral implícita (simbólica) geraram efeitos que foram categorizados de “moralidade percebida do comunicador” e “moralidade percebida do interagente”. Estes códigos de segunda ordem denotam a percepção sobre a moralidade das partes envolvidas no diálogo (comunicador e interagente). Quando os entrevistados posicionavam-se explicitamente mostrando a sua moralidade, como foi observado nos discursos do homem de 37 anos e da mulher de 45 anos, ou ainda quando elas expõem intencionalmente objetos personalizando o seu local de trabalho, como, por exemplo, o livrinho de Salmos sobre a mesa de trabalho ou o adesivo referente à “Operação Lava Jato”, como foi observado nos discursos da mulher de 29 anos e do homem de 32 anos, verificou-se um efeito comum para ambas as estratégias utilizadas: foi possível inferir sobre a moralidade percebida do comunicador. Portanto, na visão dos entrevistados, ambas as comunicações cumprem com a finalidade de sinalizar aos interagentes a sua moralidade, quer seja por meio de uma

mensagem verbalizada, quer seja por meio de significados compartilhados por meio dos símbolos morais.

No entanto, foi observado que o efeito da moralidade percebida do interagente não é o mesmo para ambas as estratégias e, portanto, depende do tipo de comunicação moral utilizada pelo entrevistado. Este código de segunda ordem refere-se à pessoa que poderia fazer um pedido antiético na perspectiva de alguém com quem ele interage. Por exemplo, quando o interagente acredita que o fato de o entrevistado ter se posicionado explicitamente sobre seus valores revela que ele possui uma visão negativa a seu respeito, porque do contrário não haveria necessidade de expor a sua moralidade e a sua negativa a pedidos antiéticos (como observado no discurso do homem de 37 anos). Nota-se que a comunicação moral explícita afetou significativamente a percepção do caráter moral do interagente, pondo em xeque a sua moralidade. Esta foi a visão dos entrevistados que revelaram que a mensagem objetiva e clara pode sugerir que o comunicador está agindo porque observa o interagente como um indivíduo potencialmente capaz de fazer solicitações antiéticas.

No entanto, identificou-se que quando os entrevistados empregavam a comunicação moral implícita (simbólica), a moralidade percebida do interagente não é afetada. Os símbolos morais expostos sobre a mesa ou ainda o adesivo personalizando o *notebook*, por tratar-se uma mensagem indireta, não ofendiam o interagente. Na visão do entrevistado, o símbolo utilizado (livrinho de Salmos) pode significar tanto que a pessoa gosta de ler ou que é cristã (como observado no discurso da mulher de 29 anos, por exemplo), portanto, não põe em xeque a moralidade de alguém com quem ele interage. Logo, é possível afirmar que os

indivíduos que empregam a comunicação moral implícita utilizam os símbolos carregados de significados morais para se expressar de “forma ambígua”, dando espaço para mais de uma interpretação. Assim, propõe-se que:

Proposição 1: A comunicação moral explícita e a comunicação moral implícita (simbólica) permitem que o interagente faça inferências sobre a moralidade percebida do comunicador. Quando a comunicação moral explícita é empregada, a moralidade percebida do interagente é afetada, no entanto, quando a comunicação moral é implícita (simbólica), a moralidade percebida do interagente não é afetada.

4.3 CONSEQUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO MORAL EXPLÍCITA

Uma vez que os entrevistados revelam explicitamente a sua moralidade para se protegerem de solicitações antiéticas no ambiente de trabalho, foi identificado que esta forma de comunicação moral ocasiona duas consequências que foram categorizadas de “risco de retaliação por parte do interagente” e “risco de denúncia pelo comunicador”. São códigos de segunda ordem que denotam, respectivamente, quando o comunicador percebe uma possibilidade de que o interagente adote um comportamento vingativo (retaliações) para revidar a comunicação moral sobre a predisposição em não ceder a solicitações antiéticas, e quando o interagente percebe o alto risco de ser denunciado se ele(a) fizer algum pedido antiético.

Observou-se que quando os liderados revelam explicitamente a sua predisposição em não ceder a solicitações antiéticas, este tipo de comunicação moral instiga o interagente a perceber o risco de ser denunciado pelo comunicador, caso convites antiéticos sejam realizados. Assim, na visão dos entrevistados, a comunicação moral explícita, ao revelar que o comunicador é um indivíduo com

propensões a rejeitar convites antiéticos e a denunciar uma conduta que atente contra os seus valores morais, ela é uma ferramenta que reduz a probabilidade de um interagente fazer solicitações antiéticas no ambiente de trabalho. No entanto, apesar de mostrar-se eficaz em seu objetivo de proporcionar interações mais éticas, foi constatado que quando o comunicador afirma diretamente que não aceitaria tais convites, ocorre um sério efeito colateral indesejado, que é o alto risco de retaliações por parte do interagente, ou seja, o interagente tende a apresentar comportamento vingativo contra o comunicador. Nos fragmentos dos discursos abaixo, observa-se a manifestação dessas categorias:

Nessa vez que eu falei com ele (seu chefe) na hora do almoço que jamais aceitaria um convite para participar de corrupção. Tenho certeza de que ele viu que se isso acontecesse, eu denunciaria. De fato, nesses anos que eu estou lá, ele nunca me propôs nada, só para o outro comprador que trabalha ao meu lado, que eu sei. Mas o problema é que eu sei que isso travou a minha carreira. Esse meu colega não, ele continuou sendo bem avaliado, crescendo. [...] Eu fui punido, acho que ele passou a me ver como uma ameaça clara, tenho essa sensação (Homem, 42 anos).

Havia um chefe meu que eu sabia que chamava outros funcionários para participarem de um esquema de desvio de dinheiro público. Era algo de grande porte, era um departamento montado para operações de propina mesmo. Antes que alguém me convidasse para algo, eu falei para esse chefe em um almoço que eu não toparia caso alguém me convidasse para algo assim. O problema é que depois disso, tudo mudou. Ele passou a me difamar, falando que eu não era dedicada, que não entregava bons resultados. Claramente ele queria que eu sáísse do caminho dele. Ele sabia que, se alguém me propusesse algo indecente, eu iria abrir a boca! (Mulher, 38 anos).

É possível notar que, em ambos os casos, a comunicação explícita a respeito da determinação em não ceder a pedidos antiéticos fez com que, na visão dos entrevistados, as pessoas com quem interagiam sentissem que a sua moralidade foi colocada em xeque. Os casos também mostram que ficou claro para essas pessoas que, se algum pedido antiético fosse realizado, as pessoas entrevistadas iriam denunciá-los. Diante disso, os dois entrevistados identificaram que passaram a

sofrer retaliações na forma de crescimento da carreira limitado e de difamação no trabalho. Foram identificados, ainda, que a comunicação moral explícita já motivou penalizações como demissões, estagnação de promoções na carreira, avaliações de desempenho não condizentes com a realidade, como também difamações de caráter do comunicador, segundo os entrevistados. Assim, propõe-se que:

Proposição 2: Ao fazer uma comunicação moral explícita, afetando a moralidade percebida do interagente, há um risco aumentado de retaliação por parte do interagente, e de um risco percebido para o comunicador denunciá-lo se ocorrer uma solicitação antiética. O risco percebido de denúncia faz com que a comunicação moral explícita diminua a probabilidade de ocorrência de uma solicitação antiética, mas produz um alto risco de retaliação.

4.4 CONSEQUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO MORAL IMPLÍCITA (SIMBÓLICA)

Por sua vez, quando a comunicação moral implícita (simbólica) é utilizada pelos entrevistados como estratégia para reduzir a ocorrência de solicitações antiéticas, foi identificado que ela também aumenta a consequência categorizada de “risco de denúncia pelo comunicador”, assim como encontrado na comunicação moral explícita. Ou seja, ainda que a comunicação seja realizada por meio da exposição de símbolos morais no ambiente de trabalho, o interagente consegue perceber o alto risco de ser denunciado se ele(a) fizer uma solicitação antiética ao comunicador.

No entanto, esta forma de comunicação moral tende a diminuir a consequência categorizada de “risco de retaliação por parte do interagente”. Isto

porque a comunicação por meio de símbolos morais não afeta a moralidade percebida de quem poderia fazer um possível convite para se engajar em comportamento antiético, pois, na visão dos entrevistados, ela abre espaço para múltiplas interpretações. A comunicação moral implícita (simbólica) permite que o interagente perceba a moralidade do comunicador, e, também, o alto risco de ser denunciado, caso faça um pedido antiético. Portanto, essa estratégia cumpre com o objetivo pretendido: que é a redução de ocorrências de convites antiéticos no ambiente de trabalho. Nos fragmentos dos discursos abaixo, observa-se a manifestação dessas categorias:

A minha assinatura de *e-mail* é uma frase moral de um profeta da igreja da qual sou membro. Ela diz assim: “Nenhum outro sucesso pode compensar o fracasso no lar”. Eu uso porque ela simboliza meus valores, que dinheiro nenhum desonesto compra a minha paz na minha família. Eu uso isso porque eu sinto que espanto quem poderia me assediar com alguma proposta antiética; a pessoa já vê que, se me propor algo, eu não vou aceitar, e vou colocar a boca no trombone. Mas como é uma assinatura de *e-mail*, algo mais geral, e não uma mensagem direta pra ninguém, eu sinto que nunca ninguém se sentiu ofendido diretamente e nem me perseguiu (Mulher, 50 anos).

Eu uso uma estátua de Buda em cima da mesa porque é uma forma de mostrar meu lado espiritualizado, voltado para o bem comum. Fica claro para as pessoas que eu não entraria em esquema nenhum. [...] Mas é uma estátua que não ofende ninguém, é só uma estátua, embora todo mundo saiba lá no fundo que ela diz algo, que mostra algo sobre a minha moralidade (Mulher, 29 anos).

Os dois trechos da entrevista reportados têm em comum o fato de que as entrevistadas utilizaram símbolos como formas de sinalizar a sua intolerância às condutas antiéticas a indivíduos que poderiam lhes fazer propostas para ações dessa natureza, e que denunciariam alguém que as fizesse uma proposta antiética. No entanto, por se tratar de uma comunicação simbólica e implícita, a ambiguidade e a impessoalidade envolvidas em uma frase de assinatura de *e-mail* e uma estátua de Buda fazem com que os entrevistados interpretem que o interagente não tem a

sua moralidade posta em xeque. Por consequência, elas também mostraram o entendimento de que as chances de sofrerem alguma forma de retaliação diminuiriam. Desta forma, a comunicação simbólica é vista pelos entrevistados como uma maneira segura e eficaz de evitar solicitações antiéticas no trabalho. Assim, propõe-se que:

Proposição 3: Ao fazer uma comunicação moral implícita (simbólica), a moralidade percebida do interagente não é afetada, diminuindo o risco de retaliação por parte do interagente, mas o risco de denúncia pelo comunicador aumenta se ocorrer uma solicitação antiética. O risco percebido de denúncia em uma comunicação moral implica diminuir a probabilidade de ocorrência de solicitação antiética no ambiente de trabalho, com risco reduzido de retaliação.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Posto que a literatura tem apresentado diversos estudos sobre ações promovidas em nível organizacional para a adoção do comportamento ético no trabalho, esta pesquisa se propôs a compreender como os liderados buscam diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho. A resposta para a questão levantada neste estudo foi apresentada conforme modelo teórico fundamentado nos dados (Figura 2), que explica as estratégias dominantes empregadas pelos indivíduos para diminuir a ocorrência de solicitações antiéticas no ambiente de trabalho: as formas de comunicação moral (explícita e simbólica) e seus efeitos (proposição 1); as consequências da comunicação moral explícita (proposição 2); e, as consequências da comunicação moral implícita (simbólica) (proposição 3). Portanto, nesta seção, discute-se como os resultados encontrados

por meio da *Grounded Theory* somam-se à literatura, sobre como os indivíduos lidam com as solicitações antiéticas no ambiente de trabalho.

Em primeiro lugar, dado que a literatura sobre ética nos negócios tem apontado que o receio de sofrer retaliações é o principal fator que faz com que os indivíduos resistam em denunciar ou negar solicitações antiéticas no ambiente no trabalho (por exemplo, Decoster, Stouten & Tripp, 2021; Dhamija & Rai, 2018), e que diversos estudos têm enfatizado o papel das intervenções explícitas e de nível organizacional, como a implementação do código de ética para evitar que empregados sejam constrangidos com pedidos antiéticos no trabalho (López Jiménez, Dittmar & Vargas Portillo, 2021). Esta pesquisa contribui para a literatura existente ao mostrar que as comunicações de nível pessoal e implícita também podem ser exploradas com o objetivo de alcançar resultados similares àqueles alcançados por ações explícitas e de nível organizacional. Dados os baixos custos de implementar-se este tipo de comunicação, o uso de símbolos morais apresenta-se como uma estratégia acessível para minimizar a ocorrência de condutas antiéticas no trabalho. Destarte, este estudo possui o mérito de apresentar a ação individual de nível micro como objeto de análise para a compreensão da construção de um ambiente de trabalho ético. Outro aspecto relevante do modelo teórico fundamentado é a constatação de que a comunicação moral implícita (simbólica) é uma forma de evitar solicitações antiéticas que proporcionam ao comunicador um risco comparativamente menor. Estes resultados destacam a importância de intervenções implícitas em nível individual, como a comunicação moral por meio de símbolos, por permitir a adoção de comportamentos éticos para minimizar a possibilidade dos efeitos ocultos da retaliação.

Em segundo lugar, esta pesquisa amplia o escopo da literatura sobre a ética nos negócios ao explorar uma perspectiva *bottom-up* no comportamento ético organizacional, enfatizando que os liderados, que ocupam uma posição de vulnerabilidade dentro da organização, podem fazer para influenciar o comportamento ético de seus líderes. Isto é especialmente relevante, pois os estudos empíricos têm dado maior ênfase à perspectiva *top-down* quando se trata de comportamento antiético no trabalho (Kuenzi et al., 2020). Deste modo, este estudo faz parte dos poucos trabalhos encontrados na literatura que exploram que os líderes podem aprender com o comportamento dos seus liderados (Desai & Koukachi, 2017). O conhecimento de que os indivíduos aprendem socialmente comportamentos éticos na interação com outros já havia sido explorada na perspectiva da teoria da aprendizagem social (Feng, Wang, Lawton & Luo, 2019). No entanto, este estudo expande a teoria já existente sobre comportamentos éticos no trabalho ao mostrar evidências de que não apenas os liderados podem aprender com os seus líderes, mas, também, é possível ocorrer o contrário. Assim, este é um dos primeiros esforços teóricos no sentido de evidenciar que, ao usar símbolos morais, os seguidores podem alterar a percepção que os líderes possuem de uma dada situação, induzi-los a inferir sobre a moralidade do exibidor e, desta forma, reduzir as chances de ocorrência de pedidos antiéticos no trabalho.

Por fim, a literatura sobre a ética empresarial tradicionalmente tem explorado o papel dos símbolos morais na orientação do comportamento dos indivíduos que adotam tais símbolos (Aquino & Reed, 2002). Diversos estudos têm sido realizados com o objetivo de explorar o papel dos símbolos na internalização da identidade moral (por exemplo, Shao, Aquino & Freeman, 2008; Winterich, Aquino, Mittal &

Swartz, 2013; Byron & Laurence, 2015; Felix & Cavazotte, 2019) e, portanto, os seus efeitos em termos de autorregulação do comportamento moral. Assim, este estudo expande a literatura ao demonstrar como as comunicações interpessoais simbólicas (Moore & Gino, 2015) podem ser um mecanismo que produz comportamento ético nas organizações. Foi argumentado que exibir símbolos morais leva indivíduos a produzirem julgamentos e percepções a respeito das intenções de si e do outro em uma dada situação, o que acaba conferindo a tais símbolos uma função social de regulação. Este achado possibilita uma expansão no entendimento a respeito do papel dos símbolos em comportamentos morais no trabalho.

Em suma, foi mostrado neste estudo que a literatura sobre como os indivíduos lidam com pedidos antiéticos tem enfatizado alguns pontos, como: a influência de líderes na conduta de liderados (*top-down*), o papel das intervenções explícitas e de nível organizacional para a promoção de comportamentos éticos no ambiente de trabalho, e a função autorregulatória de símbolos como lembretes de normas morais de comportamento (função intrapessoal). O modelo teórico apresentado nesta pesquisa amplia a literatura ao sugerir que os liderados podem adotar ações individuais implícitas (simbólicas), a fim de evitar solicitações antiéticas de seus líderes, de tal forma que os símbolos exerçam uma função interpessoal de comunicar padrões morais do exibidor.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender como os liderados buscam diminuir a ocorrência de pedidos antiéticos no ambiente de trabalho. A teoria fundamentada resultante desta pesquisa mostrou que os liderados utilizam a comunicação moral explícita e a comunicação moral implícita (simbólica), para se protegerem de solicitações antiéticas. Ambas as estratégias empregadas cumprem com o objetivo pretendido de relevar a moralidade dos indivíduos, sinalizando uma propensão em não aceitar convites de tal natureza. No entanto, a comunicação moral explícita, por tratar-se de uma mensagem direta e objetiva, tende a afetar a moralidade percebida do interagente, e, portanto, aumentando as chances de sofrer consequências na forma de retaliações (demissões, estagnação de promoções na carreira etc.). Esse efeito colateral não foi observado quando os liderados utilizaram a comunicação moral implícita (simbólica), por tratar-se de uma mensagem ambígua e impessoal. Portanto, foi constatada que a comunicação moral por meio de símbolos morais é a estratégia mais eficaz para sinalizar o “não” de uma forma mais sutil aos possíveis convites antiéticos no ambiente de trabalho, pois ela tem por finalidade revelar a moralidade do indivíduo sem incorrer em riscos de retaliações pelo descumprimento de pedidos que contrariem os seus valores morais.

Os resultados encontrados também trazem algumas implicações práticas para liderados, organizações e sociedade em geral. Embora tenha se observado que alguns entrevistados desconheciam a eficácia da comunicação moral implícita (simbólica) como uma estratégia contra o comportamento antiético, a teoria fundamentada encontrada neste estudo evidenciou que os liderados podem utilizá-la

como uma estratégia sutil contra o assédio, e para evitar o envolvimento em comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. Os símbolos morais que personalizam o local de trabalho, ou ainda as frases que compõem as assinaturas do e-mail, não apresentaram quaisquer tipos de efeitos colaterais aos seus destinatários, mostrando ser a estratégia mais segura para relevar a moralidade do indivíduo. Esta recomendação prática difere do que normalmente é apresentado em estudos sobre comportamento ético, que costumam solicitar que os indivíduos adiram aos mecanismos estabelecidos pelas organizações e órgãos reguladores (Jancenelle, 2022; Kuenzi, Mazyer & Greenbaum, 2020). Assim, recomendamos que os indivíduos assumam um papel mais ativo na prevenção do assédio por envolvimento em comportamento antiético. Por outro lado, as organizações podem melhorar sua eficácia procurando produzir uma cultura ética não apenas comunicando explicitamente seus padrões e valores comportamentais desejados, mas também criando alguns símbolos morais organizacionais. Apesar dos avanços na literatura sobre o que as organizações podem fazer para incentivar o comportamento ético no trabalho (Kuenzi, Mazyer & Greenbaum, 2020), o universo simbólico e informal precisam ser melhor explorado (Desai & Kouchaki, 2017). Isto pode ajudar as organizações a construir um sistema de valores mais forte que proteja melhor os funcionários que não usam símbolos morais individuais contra solicitações antiéticas. Esta forma de comunicação poderá auxiliar no combate à crescente disseminação da corrupção em organizações públicas e privadas, contribuindo, assim, com o desenvolvimento econômico e social que tende a impactar na vida da sociedade em geral.

No entanto, esta pesquisa apresentou algumas limitações que servem de lacuna para pesquisas futuras. Como primeiro ponto a se destacar, este estudo limitou-se a investigar a relação liderado-líder, mas não foi examinado se as formas de comunicação moral podem apresentar outro efeito colateral, como o redirecionamento de pedidos antiéticos para os funcionários que não adotam essas táticas de proteção. Tampouco, foi explorado se essas estratégias são eficazes em outras relações, como liderado-*stakeholders*, apesar de ter sido detectada, em algumas falas dos entrevistados, a ocorrência de solicitações antiéticas neste tipo de relacionamento. Desse modo, pesquisas futuras podem explorar os efeitos das estratégias da comunicação moral indo além da relação estudada.

Ademais, o campo de pesquisa limitou-se a empresas que estiveram envolvidas no escândalo de corrupção conhecido como “Lava Jato” (Alencar & Jackson-Green, 2021), ou seja, em ambientes que foram alvo de investigação, tendo sido detectados crimes de corrupção (comportamentos antiéticos). No entanto, é necessário investigar se estas estratégias também são aplicadas por liderados que trabalham em ambientes onde há comportamentos antiéticos, mas que não são expostos publicamente, como no campo estudado, e analisar os seus efeitos e consequências.

Outro ponto a ser levantado é que, ao explorar as estratégias de proteção contra pedidos antiéticos, não foi realizada uma distinção entre quais departamentos os liderados estão mais vulneráveis a solicitações antiéticas, como, por exemplo, se nos setores de licitações e compras, ou nos setores de gestão de pessoas. Desta forma, futuras pesquisas podem explorar os departamentos em que os liderados podem estar mais suscetíveis aos pedidos antiéticos.

Além do exposto, no modelo conceitual, por razões de parcimônia, ao explorar os riscos associados a descumprimento de solicitações antiéticas, o foco desta pesquisa foi, principalmente, na retaliação (reciprocidade negativa). No entanto, o descumprimento de solicitações antiéticas pode estar associado a outros riscos, como o ostracismo (Zhao, Xia, He, Sheard & Wan, 2016) e danos à reputação (Xu & Wang, 2020). Por exemplo, o ostracismo pode não surgir do indivíduo que solicita um pedido antiético, mas do seu grupo social. Assim, pesquisas futuras podem explorar as variações do modelo teórico encontrado levando em consideração outros riscos associados pelo descumprimento de pedidos antiéticos;

Outra observação é que, ao criar a amostra para esta pesquisa, contactou-se 2.459 indivíduos, mas apenas 59 se voluntariaram para participar da pesquisa. É possível que esse processo tenha levado a um viés de autosseleção, uma vez que possivelmente apenas pessoas que possuíam padrões éticos elevados, e que queriam reivindicar tais padrões participaram deste estudo. Assim, pesquisas futuras podem adotar formas alternativas de construção da amostra, para que esse possível viés de autosseleção seja reduzido e a variação na resposta leve à geração de outras categorias e proposições teóricas;

Observou-se, ainda, que alguns entrevistados não apenas desconheciam o fenômeno dos símbolos morais, como também relataram não acreditar que tais símbolos representem um comportamento moral. Desta feita, dado que esta pesquisa foi realizada no contexto brasileiro, torna-se necessário investigar a variedade de significados que possuem os símbolos morais e seus efeitos de acordo com a cultura (Stryker et al., 2020), pois é possível que em outros países os

símbolos morais tenham outros significados, e, portanto, gerem efeitos diferentes. Por exemplo, é presumível que em outros países os símbolos morais sejam vistos como um sinal hipócrita de virtude, ou como um meio para o indivíduo parecer “mais santo que tu”. Pesquisas futuras podem explorar as consequências do uso de símbolos morais em outras culturas.

Por fim, embora a literatura indique que a cultura organizacional é primordial na determinação do comportamento antiético (Lee, 2020), este estudo não explorou as especificidades das culturas nas 22 empresas investigadas. Assim, pesquisas futuras podem ser realizadas para compreender como os participantes interpretam a cultura ética na empresa em que trabalham, e como tal cultura afeta as estratégias que utilizam para evitar solicitações antiéticas no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Aghaei, M., Nasr Isfahani, A., Ghorbani, A., & Roozmand, O. (2021), "Implicit followership theories and resistance to leaders' unethical requests: the mediating role of organizational citizenship behavior". *International Journal of Organizational Analysis*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2830>
- Ahmad, M. G., Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2021). Can good followers create unethical leaders? How follower citizenship leads to leader moral licensing and unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1374-1390. <https://doi.org/10.1037/apl0000839>
- Alencar, E. C. N., & Jackson-Green, B. (2021). "Applying Synthetic Control Method to Estimate the Impact of the Lava Jato Operation on the Worldwide Governance Indicators in Brazil". *Journal of White Collar and Corporate Crime*, 4(1) 38–55. <https://doi.org/10.1177/2631309X211017874>
- Aquino, K., & Reed, A. I. I. (2002). "The self-importance of moral identity". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, I. I. A., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). "Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality". *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123–141. <https://doi.org/10.1037/a0015406>
- Aquino, K., McFerran, B., & Laven, M. (2011). Moral identity and the experience of moral elevation in response to acts of uncommon goodness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(4), 703-718. <https://doi.org/10.1037/a0022540>
- Bargh, J. A., & Morsella, E. (2008). "The unconscious mind". *Perspectives on psychological science*, 3(1), 73–79. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00064.x>
- Barros, A. N. F., Rodrigues, R. N., & Panhoca, L. (2019). Information on the fight against corruption and corporate governance practices: evidence of organized hypocrisy. *International Journal of Disclosure and Governance*, 16(2), 145–160. [10.1057/s41310-019-00060-2](https://doi.org/10.1057/s41310-019-00060-2)
- Bénabou, R., & Jean T. (2004). "Willpower and Personal Rules". *Journal of Political Economy*, 112(4), 848–886. <https://doi.org/10.1086/421167>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2011). "Identity, morals, and taboos: Beliefs as assets". *The Quarterly Journal of Economics*, 126(2), 805–855. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr002>

- Bodner, R., & Prelec, D. (2003). "Self-signaling and diagnostic utility in everyday decision making". *The Psychology of Economic Decisions*, 1(105), 26.
- Buchanan, T. (2020). Why do people spread false information online? The effects of message and viewer characteristics on self-reported likelihood of sharing social media disinformation. *Plos One*, 15(10), 1–33. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239666>
- Byron, K., & Laurence, G. A. (2015). "Diplomas, photos, and tchotchkes as symbolic self-representations: understanding employees' individual use of symbols". *Academy of Management Journal*, 58(1), 298–323. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0932>
- Cardoso, L. (2020). Acoustic surveillance in Brazil: The Car Wash Operation panacousticon. *Law Text Culture*, 24, 163–190. <https://ro.uow.edu.au/ltc/vol24/iss1/10>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chuang, P. J., & Chiu, S. F. (2018). When moral personality and moral ideology meet ethical leadership: A three-way interaction model. *Ethics & Behavior*, 28(1), 45–69. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1229604>
- Costa, M. A. N., Bravo, L., Borin, E., & Pereira Filho, J. E. (2017). Corporate social (ir) responsibility in Brazil: Companies, power and ties intertwined. In *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*. Emerald Publishing Limited. 11, 297–315. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011014>
- Darnell, C., Gulliford, L., Kristjánsson, K., & Paris, P. (2019). "Phronesis and the knowledge-action gap in moral psychology and moral education: A new synthesis?". *Human Development*, 62(3), 101–129. <https://doi.org/10.1159/000496136>
- De Bakker, F. G., Rasche, A., & Ponte, S. (2019), "Multi-stakeholder initiatives on sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda for business ethics". *Business Ethics Quarterly*, 29(3), 343–383. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.10>
- Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2021). When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 195–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>
- Desai, S. D., & Kouchaki, M. (2017). Moral symbols: A necklace of garlic against unethical requests. *Academy of Management Journal*, 60(1), 7–28. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0008>

- DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M. C., & Dudley, W. R. (2021). "Moral development in business ethics: An examination and critique". *Journal of Business Ethics*, 170(3), 429–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-0>
- Dhamija, S., & Rai, S. (2018), "Role of retaliation and value orientation in whistleblowing intentions". *Asian Journal of Business Ethics*, 7(1), 37–52. <https://doi.org/10.1007/s13520-017-0078-6>
- Dungan, J. A., Young, L., & Waytz, A. (2019). The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103848>
- Estrada, G. (2021). *Operation Car Wash Was No Magic Bullet*. Recovered on September 26, 2022, from <https://www.nytimes.com/2021/02/26/opinion/international-world/car-wash-operation-brazil-bolsonaro.html>
- Evans, J. S. B. (2019), "Reflections on reflection: the nature and function of type 2 processes in dual-process theories of reasoning". *Thinking & Reasoning*, 25(4), 383–415. <https://doi.org/10.1080/13546783.2019.1623071>
- Fehr, R., Fulmer, A., & Keng-Highberger, F. T. (2020). How do employees react to leaders' unethical behavior? The role of moral disengagement. *Personnel Psychology*, 73(1), 73–93. <https://doi.org/10.1111/peps.12366>
- Felix, B. (2020a). "Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity". *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1227–1241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1849>
- Felix, B. (2020b). "The (un) speaking self: an identity-based model for employee voice and silence". *Cadernos EBAPE. BR*, 18(3), 557–571. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190037x>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). "When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments". *Frontiers in Psychology*, 10, 1940-1953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Felix, B., Mello, A., & Von Borell, D. (2018). "Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805–828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). "Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity". *Journal of Business Research*, 100(1), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021>

- Fine, S. (2020). "The Menorah: Evolving into the Most Important Jewish Symbol, written by Rachel Hachlili". *Images*, 13(1), 168–169. <https://doi.org/10.1163/18718000-12340135>
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). "Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel". *Psychological Science*, 20(3), 393–398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, United States: Aldine.
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). "In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace". *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 375–388. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>
- Greene, J. & Haidt, J. (2002). "How (and where) does moral judgment work?". *Trends in Cognitive Sciences*, 6(12), 517–523. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(02\)02011-9](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(02)02011-9)
- Gunia, B. C., Wang, L., Huang, L., Wang, J., & Murnighan, J. K. (2012). "Contemplation and conversation: Subtle influences on moral decision making". *Academy of Management Journal*, 55(1), 13–33. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0873>
- Hauser, C. (2019). Fighting against corruption: does anti-corruption training make any difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3808-3>
- Heck, D. W., Thielmann, I., Moshagen, M., & Hilbig, B. E. (2018). "Who lies? A large-scale reanalysis linking basic personality traits to unethical decision making". *Judgment and Decision Making*, 13(4), 356.
- Ilicic, J., Brennan, S. M., & Kulczynski, A. (2021). "Sinfully decadent: priming effects of immoral advertising symbols on indulgence". *Marketing Letters*, 32(1), 61–73. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09544-6>
- Iwai, T., Yeung, L., & Artes, R. (2021). Voice or silence: antecedents of whistleblowing intentions. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2020-0126>
- Jancenelle, V. E. (2022). "Moral foundations and financial performance: the effect of moral cues during times of earnings uncertainty". *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 207–222. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2043>
- Jandhyala, S., & Oliveira, F. S. (2021). The role of international anti-corruption regulations in promoting socially responsible practices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 190, 15–32. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.07.017>

- Khan, A., Krishnan, S., & Dhir, A. (2021). Electronic government and corruption: Systematic literature review, framework, and agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 167(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120737>
- King, G. (1999). "The implications of an organization's structure on whistleblowing". *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315–326. <https://doi.org/10.1023/A:1006028417000>
- Kouchaki, M., Smith-Crowe, K., Brief, A. P. & Sousa, C. (2013). "Seeing green: Mere exposure to money triggers a business decision frame and unethical outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.12.002>
- Kuenzi, M., Mazyer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Leavitt, K., & Sluss, D. M. (2015). "Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty". *Academy of Management Review*, 40(4), 587–610. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0167>
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, 14(1), 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8>
- Lima-de-Oliveira, R. (2020). Corruption and local content development: Assessing the impact of the Petrobras' scandal on recent policy changes in Brazil. *The Extractive Industries and Society*, 7(2), 274–282. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.08.004>
- López Jiménez, D., Dittmar, E. C., & Vargas Portillo, J. P. (2021). New directions in corporate social responsibility and ethics: codes of conduct in the digital environment. *Journal of Business Ethics*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04753-z>
- Maragno, L., & Borba, J. A. (2019). "Unearthing money laundering at Brazilian oil giant Petrobras". *Journal of Money Laundering Control*, 22(2), 400–406. <https://doi.org/10.1108/JMLC-03-2018-0027>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). "The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance". *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633–644. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>

- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277–297. <https://www.jstor.org/stable/25123666>
- Moore, C., & Gino, F. (2015). “Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work”. *Academy of Management Annals*, 9(1), 235–289. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1011522>
- Prado, M. M., & Machado, M. R. (2021). Using Criminal Law to Fight Corruption: The Potential, Risks, and Limitations of Operation Car Wash (Lava Jato). *The American Journal of Comparative Law*, 69(4), 834-879. <https://doi.org/10.1093/ajcl/avac008>
- Murray, S. & De Brigard, F. (2021). “The neurocognitive mechanisms of responsibility: A framework for normatively relevant neuroscience”. *Developments in Neuroethics and Bioethics*, 4, 19–40, Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.dnb.2021.02.002>
- Nóbrega, M. R., & Felix, B. (2021). “Managing the boundaries between work and home: a study with expatriates”. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 582–594. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200169>
- Pan, N. D., Gruber, M., & Binder, J. (2019). “Painting with all the colors: the value of social identity theory for understanding social entrepreneurship”. *Academy of Management Review*, 44(1), 213–215. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0504>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). “Snowball sampling”. *SAGE Research Methods Foundations*.
- Pitesa, M., & Thau, S. (2013). “Compliant sinners, obstinate saints: How power and self-focus determine the effectiveness of social influences in ethical decision making”. *Academy of Management Journal*, 56(3), 635–658. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0891>
- Qin, Z., & Song, Y. (2022). “Symbol Matters: A Sequential Mediation Model in Examining the Impact of Product Design with Buddhist Symbols on Charitable Donation Intentions”. *Religions*, 13(2), 151. <https://doi.org/10.3390/rel13020151>
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). “Symbols in organizational organizational Culture”. In N. Ashkenazy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. 7, 1–84. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ravasi, D., Rindova, V., & Stigliani, I. (2019). “The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction”. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1523–1555. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0505>

- Reynolds, S. J. (2006). "A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice". *The Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.737>
- Rottenburger, J. R., Carter, C. R., & Kaufmann, L. (2019). "It's alright, it's just a bluff: Why do corporate codes reduce lying, but not bluffing?". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.02.004>
- Saad-Filho, A., & Boffo, M. (2021). The corruption of democracy: Corruption scandals, class alliances, and political authoritarianism in Brazil. *Geoforum*, 124, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.02.003>
- Sallaberry, J. D., Quaesner, L. S., Costa, M. C., & Flach, L. (2020). "Medição de danos por corrupção no Brasil". *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1239–1239. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2020-0057>
- Schnackenberg, A. K., Bundy, J., Coen, C. A., & Westphal, J. D. (2019). "Capitalizing on categories of social construction: A review and integration of organizational research on symbolic management strategies". *Academy of Management Annals*, 13(2), 375–413. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096>
- Schnatterly, K., Gangloff, K. A., & Tuschke, A. (2018). "CEO wrongdoing: A review of pressure, opportunity, and rationalization". *Journal of Management*, 44(6), 2405–2432. <https://doi.org/10.1177/0149206318771177>
- Schuh, S. C., Cai, Y., Kaluza, A. J., Steffens, N. K., David, E. M., & Haslam, S. A. (2021). Do leaders condone unethical pro-organizational employee behaviors? The complex interplay between leader organizational identification and moral disengagement. *Human Resource Management*, 60(6), 969–989. <https://doi.org/10.1002/hrm.22060>
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513–540. <https://doi.org/10.5840/beq200818436>
- Siebert, S. (2020). "Symbolic demarcation: the role of status symbols in preserving interprofessional boundaries". *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 47–69. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa004>
- Simha, A., & Parboteeah, K. P. (2020). "The big 5 personality traits and willingness to justify unethical behavior—a cross-national examination". *Journal of Business Ethics*, 167(3), 451–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04142-7>
- Sotero, P. (2022). Petrobras scandal: Brazilian political corruption scandal. Britannica. Recovered on September 29, 2022, from <https://www.britannica.com/event/Petrobras-scandal>

- Stryker, R., Serpe, R. T., & Powell, B. (2020). "Structural Symbolic Interaction and Identity Theory: Current Achievements and Challenges for the Future". *Identity and Symbolic Interaction*, 365–385. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41231-9_14
- Touré-Tillery, M., & Light, A. E. (2018). "No self to spare: How the cognitive structure of the self influences moral behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 147, 48–64. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.05.002>
- Valarini, E., & Pohlmann, M. (2019). Organizational crime and corruption in Brazil a case study of the "Operation Carwash" court records. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 59, 100340-100354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.100340>
- Watts, J. (2017). Operation Car Wash: Is this the biggest corruption scandal in history? *The Guardian*. Recovered on September 20, 2022, from <https://www.theguardian.com/world/2017/jun/01/brazil-operation-car-wash-is-this-the-biggest-corruption-scandal-in-history>
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). "Conscience without cognition: The effects of subconscious priming on ethical behavior". *Academy of Management Journal*, 57(3), 723–742. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1009>
- Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., & Swartz, R. (2013). "When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization". *The Journal of Applied Psychology*, 98(5), 759–770. <https://doi.org/10.1037/a0033177>
- Xu, L., & Wang, J. (2020). "Influence of Challenge–Hindrancer Stressors on Unethical Pro-Organizational Behavior: Mediating Role of Emotions". *Sustainability*, 12(18), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12187576>
- Yang, L., & Xu, R. (2020). "The effects of retaliation on whistleblowing intentions in China banking industry". *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(2), 215–235. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2019-0049>
- Yang, N., & Zhang, R. (2021). "Under threat: emotional and behavioral responses to occupational identity threat". *Journal of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.53>
- Zhang, G., Mao, J., & Hong, B. (2021). "When will an unethical follower receive poor performance ratings? It depends on the leader's moral characteristics". *Ethics & Behavior*, 32(5), 413–430. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1904244>
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). "Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations". *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>

Zollo, L., Yoon, S., Rialti, R., & Ciappei, C. (2018). "Ethical consumption and consumers' decision making: the role of moral intuition". *Management Decision*, 56(3), 692–710. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0745>