

COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS: executivos brasileiros, comprometidos ou aquiescentes?

Autoria

Flavia Czarneski - flavia.cza@gmail.com

PPGCont / Universidade Federal do Rio Grande

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues - anacarolina.ar@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O número crescente de escândalos que envolvem empresas e governos tem sido notícia frequente nos últimos anos. Os executivos enfrentam situações éticas conflituosas no seu dia a dia organizacional. Como resposta a esse cenário, podem se envolver em comportamentos antiéticos pró-organizacionais. O estudo tem como objetivo compreender e caracterizar incidências de comportamentos antiéticos pró-organizacionais e as relações desses comportamentos com os vínculos de comprometimento e aquiescência. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com uma etapa exploratória e outra compreensiva, instrumentalizada em entrevistas semiestruturadas com 30 executivos brasileiros e teve os dados examinados através da técnica de análise de narrativas. Como resultado, o estudo trouxe que o comportamento antiético pró-organizacional pode ocorrer mesmo de forma voluntária, que focos relacionados ao trabalho são os que mostraram maior comprometimento dos executivos e a organização é o foco mais limitador na vida dos entrevistados.

COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS: executivos brasileiros, comprometidos ou aquiescentes?

RESUMO

O número crescente de escândalos que envolvem empresas e governos tem sido notícia frequente nos últimos anos. Os executivos enfrentam situações éticas conflituosas no seu dia a dia organizacional. Como resposta a esse cenário, podem se envolver em comportamentos antiéticos pró-organizacionais. O estudo tem como objetivo compreender e caracterizar incidências de comportamentos antiéticos pró-organizacionais e as relações desses comportamentos com os vínculos de comprometimento e aquiescência. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com uma etapa exploratória e outra compreensiva, instrumentalizada em entrevistas semiestruturadas com 30 executivos brasileiros e teve os dados examinados através da técnica de análise de narrativas. Como resultado, o estudo trouxe que o comportamento antiético pró-organizacional pode ocorrer mesmo de forma voluntária, que focos relacionados ao trabalho são os que mostraram maior comprometimento dos executivos e a organização é o foco mais limitador na vida dos entrevistados.

Palavras-chave: Comportamento antiético pró-organizacional. Comprometimento. Aquiescência. Executivos.

1. INTRODUÇÃO

Escândalos corporativos frequentes revelam os impactos da falta de ética no meio empresarial, corroendo a confiança pública e comprometendo a integridade organizacional. Embora fatores pessoais e interpessoais influenciem comportamentos antiéticos, é fundamental considerar também os fatores contextuais e situacionais. O ambiente organizacional, especialmente sob estresse, pode afetar significativamente as decisões dos indivíduos.

A literatura destaca o papel dos altos executivos, cujas características e estilos de liderança influenciam diretamente a cultura ética das organizações. Embora muitas transgressões tenham motivações pessoais, outras são motivadas por lealdade ou benefício à organização — o chamado comportamento antiético pró-organizacional (nomeado neste trabalho como CA-PrO). Tais comportamentos, muitas vezes discricionários, não estão formalmente descritos, mas são influenciados por vínculos de comprometimento e aquiescência e pelas estratégias de enfrentamento adotadas.

Apesar de avanços teóricos, faltam estudos empíricos focados nas práticas éticas de executivos de alto escalão. Este estudo visa preencher essa lacuna, analisando como vínculos influenciam o CA-PrO entre líderes empresariais. A pesquisa é qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas semiestruturadas com 30 executivos brasileiros, analisadas por meio da técnica de narrativa.

2. COMPORTAMENTO ANTIÉTICO PRÓ-ORGANIZACIONAL E OS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E AQUIESCÊNCIA

As relações de trabalho influenciam profundamente o comportamento dos trabalhadores, podendo motivar tanto práticas éticas quanto condutas antiéticas. A conduta antiética, definida como a violação intencional das normas sociais e organizacionais (Treviño et al., 2006; Vardi & Wiener, 2016), pode surgir como resposta ao estresse e à tensão do ambiente laboral. Dentre essas condutas, destaca-se o CA-PrO, que ocorre quando o trabalhador, mesmo ciente da violação ética, age em benefício da organização, muitas vezes em contextos de intensa pressão por resultados (Umphress et al., 2010).

O CA-PrO representa uma racionalização moral em que ações eticamente questionáveis são justificadas como necessárias para o bem da organização. Essa distorção ética é facilitada pelo descomprometimento moral (Bandura, 1999), um processo no qual o indivíduo se distancia de princípios morais, reinterpretando normas para validar comportamentos indevidos. Assim, práticas como manipulação de dados ou omissão de informações podem ser vistas como aceitáveis se promoverem os interesses organizacionais (Call et al., 2015; Moore et al., 2012).

Outro ponto é que o CA-PrO não se restringe a funcionários altamente engajados ou com forte identidade organizacional; empregados inseguros ou isolados também podem adotar comportamentos antiéticos pró-organizacionais, sendo que a insegurança no emprego compromete sua capacidade de resistir a essas condutas (Mukherjee & S.R., 2024).

Nesse contexto, os vínculos psicológicos dos trabalhadores com a organização se tornam determinantes. O comprometimento organizacional, entendido como um vínculo volitivo de dedicação e responsabilidade, pode motivar ações em prol da organização, inclusive antiéticas, especialmente sob pressão (Klein et al., 2012; Maia et al., 2016). A Teoria dos Sistemas de Comprometimento (CST) amplia essa compreensão ao integrar múltiplos focos de comprometimento, incluindo os da vida pessoal, e ao considerar os conflitos e sinergias entre eles (Klein et al., 2022).

Além do comprometimento, o vínculo de aquiescência também é relevante. Ele representa a aceitação passiva de diretrizes organizacionais, marcada pela ausência de apego emocional e pela resignação diante da autoridade (Thacker, 2015; Klein et al., 2012). Em contextos coercitivos, esse vínculo pode gerar comportamentos conformistas, nos quais o trabalhador age sem questionar, mesmo que isso implique em condutas antiéticas. A falta de volição nesse vínculo pode levar à sabotagem, indiferença ou à adesão mínima a normas, influenciada por recompensas ou punições (Bragaw & Misangyi, 2022).

Assim, tanto o comprometimento quanto a aquiescência podem influenciar o CA-PrO. Enquanto o comprometimento pode levar o indivíduo a adotar práticas antiéticas por lealdade à organização, a aquiescência o conduz à aceitação passiva dessas práticas. Ambos os vínculos, sob contextos de pressão organizacional, podem distorcer o julgamento moral e favorecer condutas que, embora voltadas aos interesses da organização, rompem com os princípios éticos fundamentais.

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e compreensiva, voltada à investigação de CA-PrO no contexto de gestores de alto escalão. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a consideração dos significados atribuídos pelos participantes e dos contextos em que os comportamentos ocorrem, possibilitando uma compreensão mais profunda e interpretativa do fenômeno. A pesquisa seguiu as diretrizes éticas estabelecidas para as Ciências Humanas e Sociais, tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (CEP-IPUSP), sob o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 62844622.3.0000.5561.

O instrumento de coleta consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado composto por oito blocos temáticos, abordando: trajetória profissional, eventos e conflitos éticos, intenção e execução do CA-PrO, relação com superiores, consequências dos comportamentos, focos e conflitos de comprometimento e vínculos organizacionais. O instrumento passou por ajustes após um pré-teste realizado com um executivo.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas compreensivas com 30 executivos brasileiros de alto escalão, com idades entre 37 e 71 anos, todos com formação em nível de pós-graduação e ampla experiência em gestão. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino, autodeclarados brancos, e reside principalmente no estado de São Paulo. As entrevistas foram realizadas de forma presencial (5) ou online (25), conforme a preferência dos participantes, e tiveram duração média de aproximadamente uma hora, totalizando 29 horas e 45 minutos de gravações.

As entrevistas foram transcritas com o auxílio do software Transcribe, e as informações identificáveis foram suprimidas para garantir o anonimato. A análise dos dados foi conduzida em quatro etapas: (1) organização dos trechos em planilhas; (2) escuta dos áudios e leitura das transcrições; (3) identificação de padrões nas falas; e (4) elaboração de um modelo interpretativo sobre os vínculos e enfrentamentos éticos. Utilizou-se a técnica de análise

narrativa temática, que considera os sentidos atribuídos pelos participantes às suas experiências, e a análise prototípica (ou de evocações), voltada à identificação da estrutura das representações sociais sobre comprometimento organizacional.

4. RESULTADOS

4.1 Parte I – Descritiva

Os comportamentos antiéticos pró-organizacionais – CA-PrO identificados no estudo consistem em ações cometidas pelos executivos para enganar ou explorar outros que, de alguma forma, proporcionam uma vantagem injusta na condução do seu trabalho, mas atinjam os objetivos e metas organizacionais. A pesquisa encontrou 11 tipos de comportamentos antiéticos, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Comportamentos antiéticos encontrados na pesquisa

Categorias de CA	Definição
Adulterar números financeiros	Forma de manipulação das informações contábeis, ocorre quando os executivos alteram dados contábeis com o objetivo de influenciar a análise empresarial (Healy & Wahlen, 1999).
Atrair empregado do concorrente	Significa o ato de recrutar agressivamente os melhores funcionários de organizações rivais (Nandini et al., 2020).
Elisão fiscal	Envolve transações inventadas e artificiais que têm pouco ou nenhum propósito além de produzir esta vantagem (Majid & Rantelangi, 2018). Vai além do planejamento, na medida em que as empresas podem organizar suas contas de forma a tirar proveito dos mecanismos disponíveis, alcançando um resultado fiscal que vai além do ponto pretendido pelo governo com a legislação vigente.
Fraude corporativa	Atos ilícitos praticados de forma consciente por membros da alta direção de uma organização, que utilizam os processos e sistemas da organização e de gestão de forma enganosa com o objetivo de servir seus próprios interesses e prejudicar terceiros (Wood Júnior & Costa, 2014).
Informações privilegiadas	Envolve uma apropriação indevida de informações para tirar vantagens para si ou outrem, prejudica os investidores comuns e o mercado como um todo (Moore, 1990).
Laranja	Termo usado para descrever uma pessoa ou entidade que, intencionalmente ou não, serve como uma fachada para ocultar atividades financeiras ilícitas (Lima, 2018).
Mentir para clientes /fornecedores/funcionários	Declarações verbais falsas comunicadas com a intenção de enganar, qualquer má interpretação, inflação ou falsificação representa uma mentira (Koehn, 1999).
Nepotismo	Refere-se ao uso ilegítimo de influência, poder e posição, por uma pessoa importante em um sistema, em benefício de seus amigos e parentes (Roy, 2021).
Sonegação de impostos	A falta de pagamento ou um pagamento deliberadamente insuficiente de impostos, consiste em uma prática que exige uma decisão baseada em uma análise entre os custos e os benefícios do ato corrupto; ou seja, avalia-se se o retorno esperado é suficiente para compensar os riscos de detecção e punição (Clemente & Lírio, 2017).
Suborno	Envolve oferecer, prometer ou dar intencionalmente qualquer vantagem a um indivíduo ou decisor, com a intenção de que ele aja ou se abstenha de agir em relação ao desempenho das suas funções (Holmes, 2015).
Supervisão abusiva	Consiste nas percepções dos subordinados sobre a extensão em que os superiores hierárquicos se envolvem na exibição de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contato físico (Tepper, 2000).

Fonte: Dados da pesquisa

Os casos apresentados neste estudo foram nomeados com nomes fictícios para garantir a privacidade e o anonimato dos participantes. Cada nome é seguido por dois números: o primeiro representa a ordem da entrevista, e o segundo indica a idade do participante no

momento da entrevista. Essa nomenclatura foi adotada para facilitar a organização e a referência aos casos sem revelar informações pessoais sensíveis.

A pesquisa trouxe três casos em que o comportamento antiético não se caracteriza como um CA-PrO, que são: informações privilegiadas (Benjamim_2_71); suborno (Murilo_21_65) e atrair empregado do concorrente (Thales_26_40). Nas situações relatadas pelos entrevistados, o beneficiário principal não era a organização. No primeiro caso mencionado, um subordinado usava de informações privilegiadas para ganhar dinheiro para si em cima de operações. Ao tentar demitir tal colaborador, foi proibido por ser esse filho de um grande cliente da empresa. Se pensarmos que manter o filho do cliente possa trazer algum benefício para a organização, esse caso seria uma CA-PrO, no entanto, o entrevistado (Benjamim_2_71) se ateu a contar o fato do colaborador ter usado informações confidenciais da empresa para benefício próprio.

levei para o meu superior, que era o vice-presidente executivo, e ele falou eu sei mas vamos dar uma segunda chance para ele, porque o cara era filho do cliente, quer dizer, amigo (Benjamim_2_71).

No segundo caso, o entrevistado foi solicitar uma alteração na legislação para um indivíduo do alto escalão do governo federal, que por sua vez lhe solicitou suborno. A alteração da lei traria benefícios ao setor e não exclusivamente à empresa em que o entrevistado trabalhava. Mas, diante da situação, o entrevistado se levantou e foi embora, não aceitando a oferta e voltando para casa sem a possibilidade de melhoria para o setor (Murilo_21_65).

o representante do governo ousou pedir diretamente o incentivo. Levantei-me da mesa do restaurante em Brasília e disse que nossa empresa não participava desse tipo de negociação. (...) Pena que eu estava sozinho, porque poderia ter sido um caso de impeachment do [...]. Ele estava me pedindo uma participação em dinheiro para obter o benefício. (...) A principal coisa que eu pensava era minha família. Eles são sempre impactados. Como vou lidar com isso? (Murilo_21_65).

No terceiro caso, um jovem gestor recebia certas “ameaças” de um ex-gestor da empresa, mencionando “roubar” uma funcionária-chave da sua equipe. O entrevistado acredita que, em outro contexto, atrair empregados dos concorrentes pode até ser uma atitude normal, mas não quando o tom é de ameaça. E ainda, quando a empresa tem um porte maior e com isso condições mais atrativas aos colaboradores, não precisa usar desse recurso para desequilibrar um concorrente menor (Thales_26_40).

(...) tem umas questões assim que num contexto elas passam a ser capciosas, digamos assim. É claro que talvez essa mesma situação, do mesmo tipo de abordagem, num outro contexto, talvez fosse até o contrário, mas diante do porte de empresa, eu não acharia que se fosse uma coisa assim tão, beirando, beirando a linha, a linha, do limite ético aí, né, talvez eu não achasse. Mas assim, mais uma vez, você dispõe de mais benefícios, de uma máquina a seu favor e de algumas outras coisas, não precisa pegar esse atalho e prejudicar o seu concorrente (Thales_26_40).

4.1.1 Subcategorias dos CA-PrOs encontradas

Após a categorização dos comportamentos antiéticos encontrados, identificou-se as subcategorias do fenômeno, apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Subcategorias de CA-PrOs encontradas na pesquisa

Subcategorias de CA	Definição
Antissocial	Atitudes que desrespeitam as normas sociais, como quebrar regras ou agir de maneira ética ou moralmente questionável (Grosch & Rau, 2020).
Disfuncional	Comportamentos que fogem dos padrões estabelecidos pelas regras institucionais explícitas (Summers et al., 2010).
Ilegal	Comportamentos que desrespeitam as leis vigentes (Huang & Chen, 2023).

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos comportamentos antiéticos e das subcategorias encontradas, identificou-se 15 casos antissociais, 7 disfuncionais e 8 ilegais. Na Tabela 3 apresenta-se a relações dos tipos de comportamentos antiéticos relatados com as subcategorias estabelecidas.

Tabela 3 - Relação dos comportamentos antiéticos e das subcategorias

	Antissociais	Disfuncionais	Ilegais
Adulterar números financeiros		Davi_8_56 Gustavo_13_44	
Atrair empregado do concorrente	Fabiano_9_52 / Thales_26_40*		
Elisão fiscal	Bento_3_54 / William_30_52		
Fraude corporativa			Francisco_11_60
Informações privilegiadas			Benjamim_2_71*
Laranja	Lucas_18_52		
Mentir para clientes /fornecedores /funcionários	Gabriel_12_48 / Juan_16_52 Pedro_22_40 / Valéria_28_69	Caleb_5_61 / Celso_6_54 Matheus_19_53 / Miguel_20_44	Arthur_1_65
Nepotismo	Tomás_27_46		
Sonegação de impostos			Felipe_10_55
Suborno	Ricardo_24_51		Daniel_7_51 / Igor_15_47 Murilo_21_65* / Vicente_29_44
Supervisão abusiva	Heitor_14_62 / Leonardo_17_54 Rafael_23_37 / Roberta_25_41	Betina_4_55	
TOTAL	15 casos	7 casos	8 casos

NOTA: Os comportamentos assinalados com * não são considerados CA-PrO.

Fonte: Dados da pesquisa

Os comportamentos antissociais estão frequentemente associados a um desvio às normas e expectativas sociais e não se referem apenas a alguém que é introvertido e/ou não se preocupa em socializar com os colegas fora do local de trabalho, vai além. Referem-se a ações indesejadas dirigidas a outros ou mesmo à sociedade e que, muitas vezes, não há legislação que os impeça, como no caso relatado por Ricardo. A prática de suborno consiste em oferecer,

prometer ou dar intencionalmente qualquer vantagem pecuniária indevida ou outra vantagem a um funcionário ou decisor, com a intenção de que o funcionário ou decisor aja ou se abstenha de agir em relação ao desempenho das suas funções (Griffin & Lopez, 2005). No entanto, em alguns casos, nos bastidores corporativos, arruma-se uma condição para institucionalizar práticas não aceitáveis, o que deixa a situação do comportamento antiético classificada apenas como antissocial.

A gente precisava de dinheiro lá. E aí uma captação [na empresa], que [na empresa] que tem que pagar 30% para o consultor, que eu sei que não foi só para consultor, foi distribuído, mas a gente precisava dessa captação de recursos.

Foi, foi legal? Foi. Passou pelo trâmite, mas houve uma intermediação de um consultor lá que é coisa. Então, de novo, foi 100% ético, não foi. Se eu tivesse batido na porta [da empresa] eles teriam me emprestado esse dinheiro? Talvez não. (...) Mas aqui no Brasil você precisa sempre dar um jeitinho de conversar com o cara e chegar num chegar num consenso, no bom para nós dois

Depósito, depósito bancário com nota fiscal, inclusive com contrato. Então foi. Foi super isso. Inclusive foi uma exigência nossa, minha, para poder efetuar a operação (Ricardo_24_51).

Um outro ponto importante a destacar é que todos os comportamentos encontrados poderiam ser classificados como antissociais pois, de alguma forma, podem ser questionados pela conduta ética ou moral da sua essência. No entanto, usou-se a subcategoria mais forte para a classificação da ação.

4.1.2 Descrição dos perfis encontrados

A pesquisa identificou oito perfis nos(as) executivos(as) entrevistados(as), apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Descrição dos perfis encontrados

	Autor	Coautor	Não-autor	Vítima
Voluntário	Comportamentos em que o executivo foi o autor do comportamento e agiu por sua livre escolha e iniciativa própria.	Comportamentos em que o executivo não foi o autor do comportamento, mas foi alguém de sua equipe que agiu por iniciativa própria.	Situações relatadas pelo executivo em que o comportamento foi de terceiros, decididos por conta própria.	Situação em que o executivo foi a vítima do comportamento, e a pessoa que cometeu agiu por sua livre escolha e iniciativa própria
Compulsório	Comportamentos em que o executivo foi o autor do comportamento e agiu por pressão organizacional.	Comportamentos em que o executivo não foi o autor do comportamento, mas foi alguém de sua equipe que agiu por pressão da empresa.	Situações relatadas pelo executivo em que o comportamento foi de terceiros, sob a imposição da empresa.	Situação em que o executivo foi a vítima do comportamento e a pessoa que cometeu agiu por imposição da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os casos encontrados, destaca-se que dos 15 casos antissociais, 13 tiveram os entrevistados como autor do ato, sendo sete de forma voluntária e seis pôr imposição da organização. Em dois casos, os executivos foram vítimas do comportamento, um de forma compulsória e outro por livre escolha. O caso antissocial que traz o executivo como vítima e

não foi uma imposição da empresa não está classificado como CA-PrO (entrevista 26), conforme destacado anteriormente.

Os casos disfuncionais totalizam sete, sendo três casos com o executivo como autor e exigido pela empresa e um caso como autor de forma voluntária. Os outros três casos têm em sua configuração dois a imposição da empresa e trazendo o executivo como coautor em um e vítima em outro e o outro caso o executivo é coautor de forma voluntária.

Por fim, os comportamentos ilegais, sendo dois não classificados como CA-PrO; dois em que o executivo é autor, um de forma voluntária e outro de compulsória; quatro como não-autor, três ocorreram de forma voluntária e um de forma compulsória.

O estudo totaliza nove casos no perfil 1, dez casos no perfil 2, dois casos no perfil 3, um caso no perfil 4, caso no perfil 5, caso no perfil 6, caso no perfil 7 e dois casos no perfil 8.

Os três casos em que o comportamento antiético não se configura como pró-organizacional, como já relatados acima, são Benjamim_2_71, Murilo_21_65 e Thales_26_40, e serão, portanto, removidos dessa etapa da análise.

A pesquisa também trouxe quatro casos em que o(a) executivo(a) não aceitou ser o autor do comportamento antiético e quatro em que ele foi vítima do comportamento, que também foram removidos dessa etapa da análise por não ser possível estabelecer relação com os possíveis vínculos do autor com a organização.

Os casos em que o(a) executivo(a) não foi o autor do comportamento são:

- Arthur: a empresa cobrava uma taxa ilegal dos clientes. Ele não concordava com a situação e saiu da empresa:

Eu sou da velha escola. No tempo em que dar a mão e eu assinar alguma coisa é é uma coisa extremamente forte, hoje não é(...) Eu sou um dinossauro. Eu trabalho pelas regras antigas e trabalho pela cultura antiga. (Arthur_1_65).

- Felipe: em um outro caso, o executivo foi fazer uma consultoria em uma empresa de uma região comercial da cidade de São Paulo. Ao verificar os documentos da empresa percebeu a sonegação de impostos, mas não conseguiu resolver o problema, preferiu sair:

Jesus Amado, lá não existe imposto! Isso é uma coisa que lá não existe. Eles vivem num outro mundo, numa outra realidade. Chegar pra falar pra pagar imposto, os caras, o que você está falando, que isso? Então tem toda uma mecânica lá, foi criada uma indústria onde não existe imposto. Todas as lojas operam desse jeito. Se uma delas quiser operar da maneira normal, legal, ela vai ser deletada do circuito ali. Ou ela vai quebrar porque tem uma mecânica. Eles trazem pessoas do Nordeste, com CPF, criam lojas no nome dessas pessoas, mantém essas pessoas numa pousada ou similar durante um, dois anos e depois eles dão uma grana para essa pessoa ir embora, esse peixe morre, essa empresa morre junto com o cara. (...) Eu realmente não conhecia isso, quando eu cheguei lá, eu fiquei bobo, em cinco meses falei, Gente, isso aqui pra mim não dá (Felipe_10_55).

- Francisco: O executivo começou a trabalhar em uma empresa, percebeu um problema de fraude corporativa, identificou os envolvidos e resolveu o problema:

Eu fui questionar os até então diretores. No final eles deram aquele sorrisinho amarelo, né (...) Então eles entenderam, concordaram comigo e eu venho reorganizando toda a estrutura financeira da empresa, principalmente a parte de informação, de informação, de números e etc. Então são coisas que efetivamente eu não compactuo de jeito nenhum (Francisco_11_60).

- Vicente: o executivo identificou que a empresa comprava carros e dava de presente para clientes importantes. Ele sabia da prática, pois era responsável pelos dados financeiros da empresa, mas não era da sua alçada. Para diminuir a culpa que sentia em saber da situação e não ter o que fazer, ele se resguardava guardando mensagens que enviava para pessoas chave da empresa:

Então, isso é uma prática muito comum. Órgão público estipula e você já começa a direcionar. Não. Não foi numa só empresa, foram em vários que eu tinha que, de alguma forma, tentar me proteger. E eu sempre busquei mecanismos. Eu não consigo te dar um exemplo prático como mecanismo de defesa. Às vezes era um e-mail que eu soltava e falava, olha para alguém estratégico na empresa, não encontrei esse carro aqui. Você saberia me dizer? A pessoa nunca respondia. Eu pegava esse e-mail, salvava numa pasta e guardava. Muitas vezes eu criava uma pasta chamada: “Eu avisei”, de verdade, I have said, porque era em inglês. Eu deixava esse e-mail para mim um dia, porque eu não tinha como fugir (Vicente_29_44).

Os casos em que o executivo foi vítima do comportamento são:

- Betina: trata-se de uma executiva com mais de 30 anos de experiência e o vice-presidente da empresa a obrigou descontar o percentual do acordo coletivo do percentual já pago aos colaboradores por promoção ou mérito. Ela não concordou, pois eram situações diferentes e isso seria desrespeitoso aos funcionários, além de ser ilegal. Ele se reuniu com o sindicato, sem a presença dela, e fez o acerto. Após o acerto com o sindicato, não restou uma alternativa a ela, apenas acatar e mandar rodar a folha. Mas ficou muito abalada e acordou um período sabático.

eu discordei totalmente porque e não fiz isso que ele falou. Eu não concordei, inclusive não entrei na reunião com o sindicato, e ele entrou para fazer sozinho o acordo. Eu refutei essa sugestão dele, explicando os motivos que aquele aumento era um aumento de complexidade, de promoção, de mérito, que nada tinha a ver com o repasse da inflação, era o dissídio. E esse foi uma das questões que ele me pediu para executar e eu não executei. (...) Eu depois vi que ele fez negociação com o sindicato, ele conseguiu isso junto ao sindicato, fazendo ameaças ao sindicato, senão demitiria os funcionários. Eu não entrei na negociação, ele nem quis me colocar na negociação com o sindicato, porque ele viu que eu estava totalmente em oposição a essa sugestão e aí ele nem me colocou (Betina_4_55).

A supervisão abusiva aconteceu pelo fato de o vice-presidente ter imposto a executiva que ela cumprisse uma decisão que desrespeita os colaboradores e a legislação vigente e pelas acusações de que ela não estava sendo estratégica com essa posição, sem no melhor para a empresa.

Você não é estratégica! Muitas vezes ele me afrontava de uma forma absurda, dizendo que eu não era estratégica na visão dele, ele me afrontava dessa forma, né. Você não é estratégica! Então, assim, começou a ficar muito complicada a nossa relação, porque eu não preciso falar para ele que eu sou estratégica (Betina_4_55).

- Heitor: também de supervisão abusiva. O executivo aceitou uma representação societária, ser Diretor Estatutário, que consiste em um cargo previsto no Estatuto Social da empresa. No entanto, não podia exercer seu poder de sócio, estabelecido pelo cargo e no contrato. Foi obrigado a assinar contratos que não concordava, por medo, covardia ou necessidade.

o fato de você não poder exercer a representatividade da qual você concordou, assinou, firmou e não pôde exercê-la, seja por medo, seja por covardia, que talvez seja uma outra versão do medo, seja por necessidade. E a questão da subsistência, da sobrevivência. A questão é, eu não vou dizer nem da vaidade, está longe de ser um tema de vaidade. Eu diria até que é muito mais de desconhecimento do que de vaidade ou qualquer outro, porque se você não tem a real percepção do tipo de responsabilidade que é assumida quando assina um documento dessa natureza. Talvez você não tivesse optado por aquilo. E não tem ninguém para te alertar sobre isso. A rigor, you se sente envaidecido, pela confiança que lhe é depositada. Você acredita que aquilo tenha um impacto positivo na sua vida profissional e financeira, quando, a rigor, na medida em que você não exerce aquele papel, você deixou passar a oportunidade de testar fora. (...) Mesmo quando você tinha algum poder de decisão, você o fazia por conveniência do processo cultural existente, do processo ético existente (Heitor_14_62).

Abordou na entrevista o impacto dessa situação até hoje em sua vida.

(...) Se você não está de acordo, você tem que se manifestar ou tem que renunciar, e não simplesmente ser conivente, que é o risco de conviver pelo resto da sua vida por não ter feito alguma coisa ao longo do tempo. Então, sob o ponto de vista de impacto, esse é o maior impacto que eu carrego até hoje em relação a trabalhos anteriores (Heitor_14_62).

- Os casos de Murilo_21_65 e Thales_26_40, relatados anteriormente, foram considerados casos em que os executivos foram vítimas e não se caracterizam como CA-PrO.

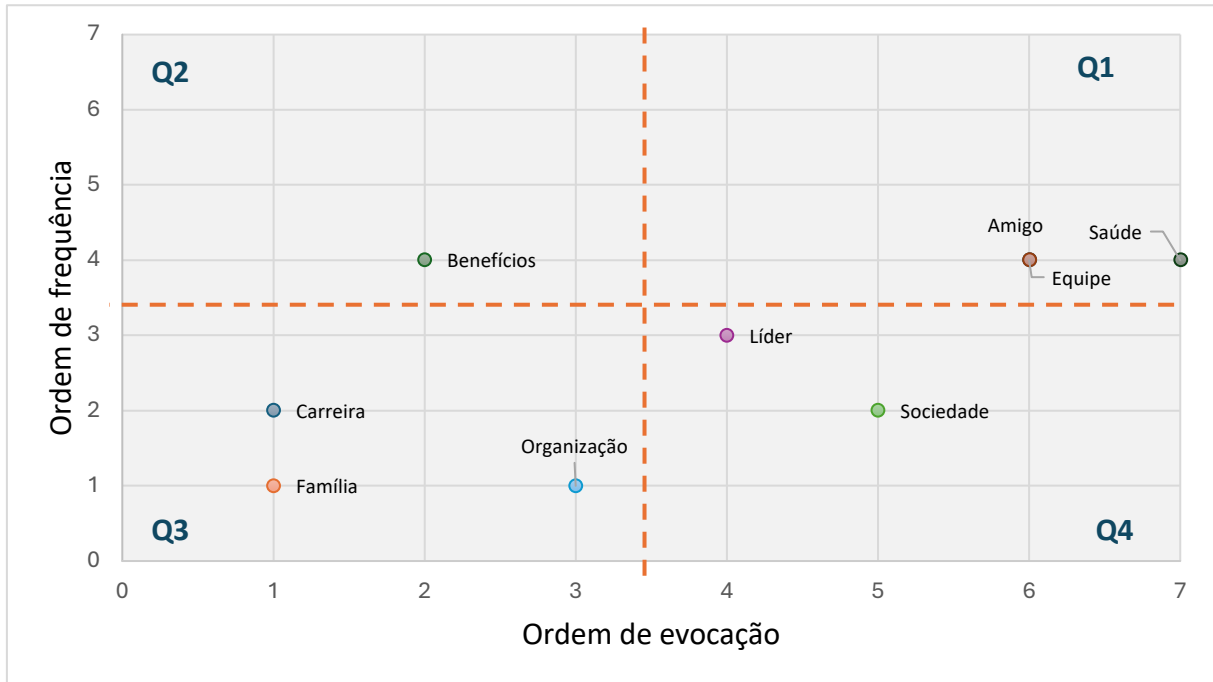
Ao final, em 21 casos foram encontrados comportamentos antiéticos que foram cometidos pensando estar contribuindo para a organização.

4.2 Parte II – Compreensiva

Para apresentar os dados, foram elaborados gráficos com a ordem de evocação e a ordem da frequência dos focos mencionados pelos executivos. A ordem de evocação representa o foco dentre as respostas de cada participante, sendo o escore 1 atribuído ao foco colocado em primeiro lugar, o 2 para o foco colocado em segundo lugar, e assim sucessivamente. Os focos com alta frequência e baixa ordem média de evocação sinalizam elementos de alta probabilidade para serem considerados centrais (Vergès, 1992).

O quadrante inferior esquerdo (Q3) representa os focos com mais alta frequência (ordem de frequência – focos mais mencionados pelos participantes, sendo 1 o mais mencionado, 2 o segundo mais mencionado e assim sucessivamente) e baixa ordem de evocação (mais prontamente evocados). Esses são os focos com indicadores do núcleo central. A Figura 1 apresenta os focos de comprometimento dos participantes do perfil 1.

Figura 1 - Focos de comprometimento dos participantes do perfil 1



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os focos evocados pelos participantes do perfil 1, encontra-se maior comprometimento com a *família*, *carreira* e *organização*, apresentados no quadrante 3 (Q3), cujos focos possuem maior frequência e baixa ordem de evocação, ou seja, focos que foram muito mencionados pelos participantes, por isso possuem alta frequência. O foco na *família* está na posição 1 de frequência, pois foi o mais citado. Ele também está na posição 1 de ordem de evocação, pois foi o mais vezes classificado em primeiro lugar como o mais importante.

Seguido pelos focos do quadrante inferior direito (Q4), com alta frequência e alta ordem de evocação, como a *sociedade* e o *líder*. No quadrante superior esquerdo (Q2), com baixa frequência e alta ordem de evocação, como foco nos *benefícios*. Já os focos pertencentes ao quadrante superior direito (Q1) são aqueles com baixa frequência e alta ordem de evocação, portanto, os com a menor força de comprometimento, como *amigo*, *saúde* e *equipe*.

Fabiano mencionou que sua família é um foco-chave na sua vida.

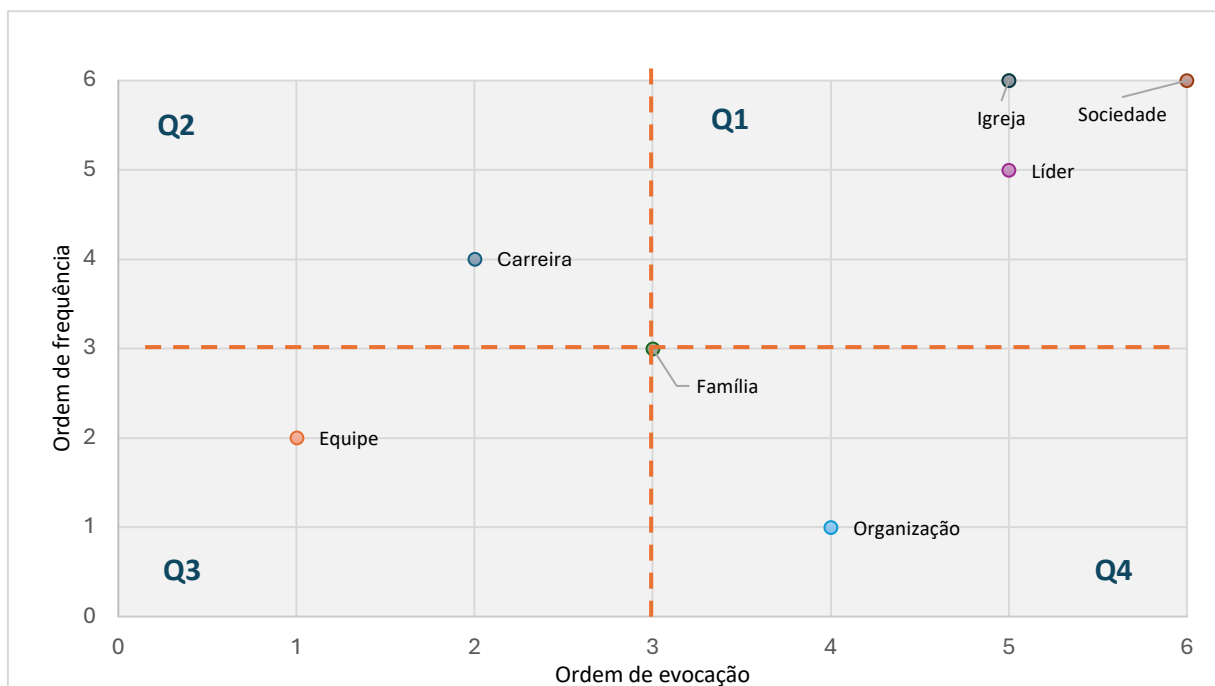
família é uma condição importante, que como você chega em casa todo dia e quando você chega imprestável durante muito tempo, como é que você vai dar atenção quando você tem filho pequeno? Então, essa conta que você precisa fazer com relação ao salário. Quando você vai fazer, o que tá valendo mais a pena, né? O salário que traz tranquilidade por saber que eu consigo pagar as contas ou então a tranquilidade de saber que eu posso trabalhar todo dia, com calma. (...) a vida familiar nunca é uma corrida de 100m, é sempre uma maratona (Fabiano_9_52).

Bento sempre se sentiu responsável por sua carreira. E mesmo hoje, com 54 anos de idade, continua em busca de sua posição no mercado de trabalho.

eu cheguei onde eu queria estar? Eu acho que não. Acho que não (...) eu estou me preparando para uma certificação, estou trabalhando com certificação do mercado financeiro, que eu estou ombro a ombro com um moleque de 25 anos de idade que tem 3 anos de mercado. Gente, desculpa, eu quero que ele se dane, e eu vou comer ele com farinha. Vem na minha frente que você não passa de ano. Quem vai passar de ano sou eu, eu vou passar nessa certificação (Bento_3_54).

A Figura 2 apresenta os focos de comprometimento dos participantes do perfil 2.

Figura 2 - Focos de comprometimento dos participantes do perfil 2



Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes do perfil 2 tem como foco de comprometimento mais forte a *equipe*. Como focos de força intermediária, este perfil traz a *organização* e a *carreira*. A *família* ficou em um ponto intermediário entre os quadrantes. *Líder*, *igreja*, *bem-estar* e *sociedade*, aparecem como focos com pouca força.

Valéria mencionou que sempre colocava a família da equipe na frente da sua

É estranho botar a família dos outros na frente da minha. Mas na prática isso acontece, né? Quando você está à frente de uma ambulância, no meio de uma

organização, muitas vezes a situação da sua família fica em segundo plano (Valéria_28_69).

Ricardo relatou que é a equipe quem sustenta o trabalho, por isso se sente comprometido com a sua.

E a equipe é o que suporta o trabalho, é sempre quem suporta, o cara que pensa que faz tudo sozinho, tá lascado, isso não vai longe (Ricardo_24_51).

Os perfis 3 e 4 são representados por apenas um participante cada, por esse motivo não existe a necessidade de um gráfico.

O participante do perfil 3 traz como focos de comprometimento *organização, líder, equipe e carreira*, nessa ordem. Celson, participante deste perfil, acredita que o trabalho tem que ser feito, sob qualquer condição:

Refaz o balanço, ajoelha no milho, como a gente fala, e vamos embora (Celso_6_54).

Celso também mencionou que a realidade do mundo organizacional é caracterizada por um volume de trabalho muito grande, principalmente para quem está no início de carreira

Então tinha um pessoal que chegava às 06h00 e saíamos a meia noite e no outro dia de novo. E ganhava mal, mas eles queriam um dia ir para mesa para ganhar milhões (Celso_6_54).

Ja o participante do perfil 4 traz os mesmos focos do perfil 3, mas em uma ordem diferente. Para Caleb a *carreira* é o foco mais forte, seguido do foco *equipe, líder e organização*. Ele travou uma “batalha” com a empresa por causa das metas excessivas, mas aprendeu a conviver com a situação até sair da empresa. Seu papel como diretor era orientar a equipe de forma politicamente correta, mas as exigências da organização não eram compatíveis. Ele sabia que, diante das metas excessivas, você vai, mente, mostra que você vai dar um o céu azul é na verdade o teu céu não é tão azul assim aí (Caleb_5_61). Ele se considerava muito responsável por sua equipe:

é óbvio que ele vai fazer besteira. Não é geral, né, vai ter gerente que vai se desesperar, vai vender gato por lebre, vender coisas que não faz sentido para bater suas metas, né óbvio, isso beneficiar a organização, indiscutivelmente, porque cumpria as metas e, com isso, a organização se beneficia (...) aí eu falo cara, eu tive que conviver com isso pró-organizacional (Caleb_5_61).

Como informação secundária, o instrumento de pesquisa abordava uma dimensão do vínculo de comprometimento (Klein et al., 2022) ao questionar sobre um indicativo de comportamento de responsabilidade. Diante dos focos escolhidos, indagou-se aos entrevistados o quanto eles se sentiam responsáveis por cada foco e pediu-se para pensarem em uma escala de 1 a 5, no qual 1 correspondia a nada e 5 a extremamente. Assim, com o propósito de corroborar os resultados, elaborou-se uma análise da ordem de evocação junto com a ordem de

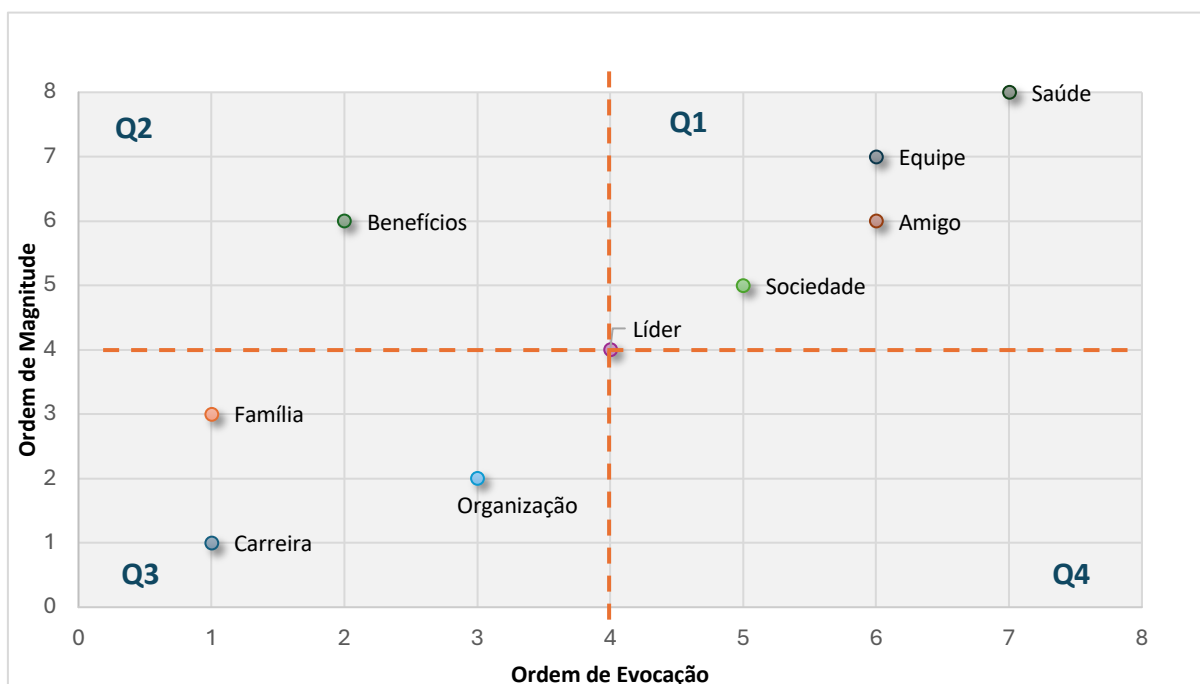
magnitude dos focos, que representa a média das respostas atribuídas pelos participantes para cada foco. Os dados são apresentados na Tabela 5 e na Figura 3.

Tabela 5 - Dados dos focos de comprometimento dos participantes do perfil 1

	Frequência	Soma da ordem hierárquica atribuída	Média da ordem hierárquica	Ordem de evocação	Soma das notas da escala	Média nota escala	Ordem Magnitude
Carreira	4	6	1,50	1	20	5,00	1
Família	6	9	1,50	1	24	4,00	3
Benefícios	1	2	2,00	2	3	3,00	6
Organização	6	15	2,50	3	25	4,17	2
Líder	3	8	2,67	4	11	3,67	4
Sociedade	4	11	2,75	5	14	3,50	5
Equipe	3	9	3,00	6	8	2,67	7
Amigo	1	3	3,00	6	3	3,00	6
Saúde	1	4	4,00	7	1	1,00	8

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 - Ordem de magnitude e evocação para os focos de comprometimento dos participantes do perfil 1



Fonte: Dados da pesquisa

Confirmando os dados, para os participantes do perfil 1, autores voluntários, os focos com vínculos mais fortes de comprometimento são a sua *carreira*, seguido por *família* e a *organização*.

A carreira é um foco muito forte neste perfil, Daniel foi contratado para legalizar obras, para isso, precisou subornar órgãos públicos e sair com a fiscal. O conflito se deu porque ele pensava que precisava atingir os objetivos da organização de qualquer forma, pois estava construindo sua carreira.

Por que tive uma performance absurda? Porque eu lancei mão de tudo, de toda estratégia que eu podia, tipo sem ser talvez muito correto, mas nada ilegal (...) E eu precisava muito do trabalho, era a minha carreira. Quando eu entrei nesse projeto, eu estava precisando muito, muito, muito. Eu não tinha como, se eles dissessem para mim, entra com uma bomba, explode a fiscalização. Obviamente, eu não ia fazer isso, mas eu faria, qualquer coisa, entendeu? Então, assim, não foi um sacrifício sair com a menina e tal. Eu sai. (...) A menina era bonita. (Daniel_7_51).

Um ponto importante encontrado na pesquisa é a percepção de como o foco com a sociedade foi mencionado por Lucas. Para ter o conteúdo local em outro país, ele colocou seu motorista (nativo deste país) como sócio da empresa, para ganhar as vantagens fiscais.

empresa se beneficiou e a sociedade também, digo isso assim, o motorista ganhou muito né. Virou nosso sócio, coisa que ele nunca poderia ser. (...) porque, querendo ou não, eu estou de, uma certa forma, trazendo algum tipo de benefício para um cara que, teoricamente, ele não teria muita chance de ter alguma coisa (Lucas_18_52).

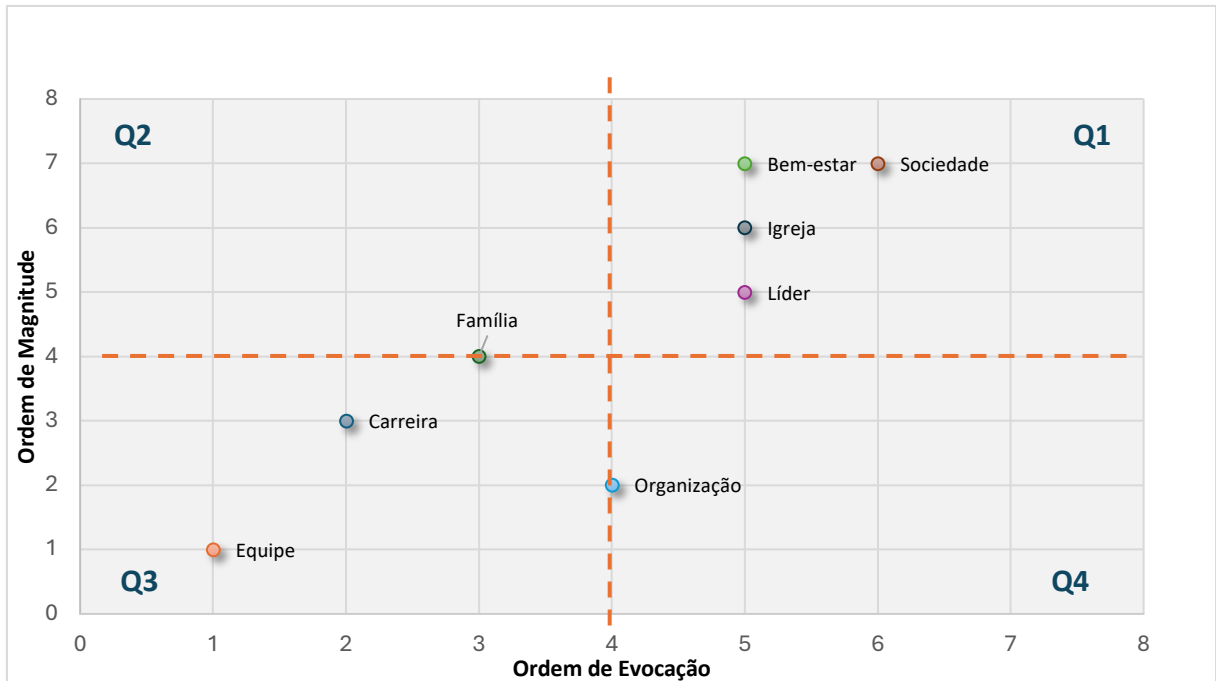
O mesmo procedimento foi realizado com os dados dos participantes do perfil 2, apresentados na Tabela 6 e na Figura 4.

Tabela 6 - Dados dos focos de comprometimento dos participantes do perfil 2

	Frequência	Soma da ordem hierárquica atribuída	Média da ordem hierárquica	Ordem de evocação	Soma das notas da escala	Média nota escala	Ordem Magnitude
Equipe	8	13	1,63	1	41	5,13	1
Carreira	5	10	2,00	2	21	4,20	3
Família	7	15	2,14	3	29	4,14	4
Organização	9	21	2,33	4	41	4,56	2
Líder	4	12	3,00	5	15	3,75	5
Bem-estar	1	3	3,00	5	2	2,00	7
Igreja	1	3	3,00	5	3	3,00	6
Amigo	1	3	3,00	6	3	3,00	6
Saúde	1	4	4,00	7	1	1,00	8

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4 - Ordem de magnitude e evocação para os focos de comprometimento dos participantes do perfil 2



Fonte: Dados da pesquisa

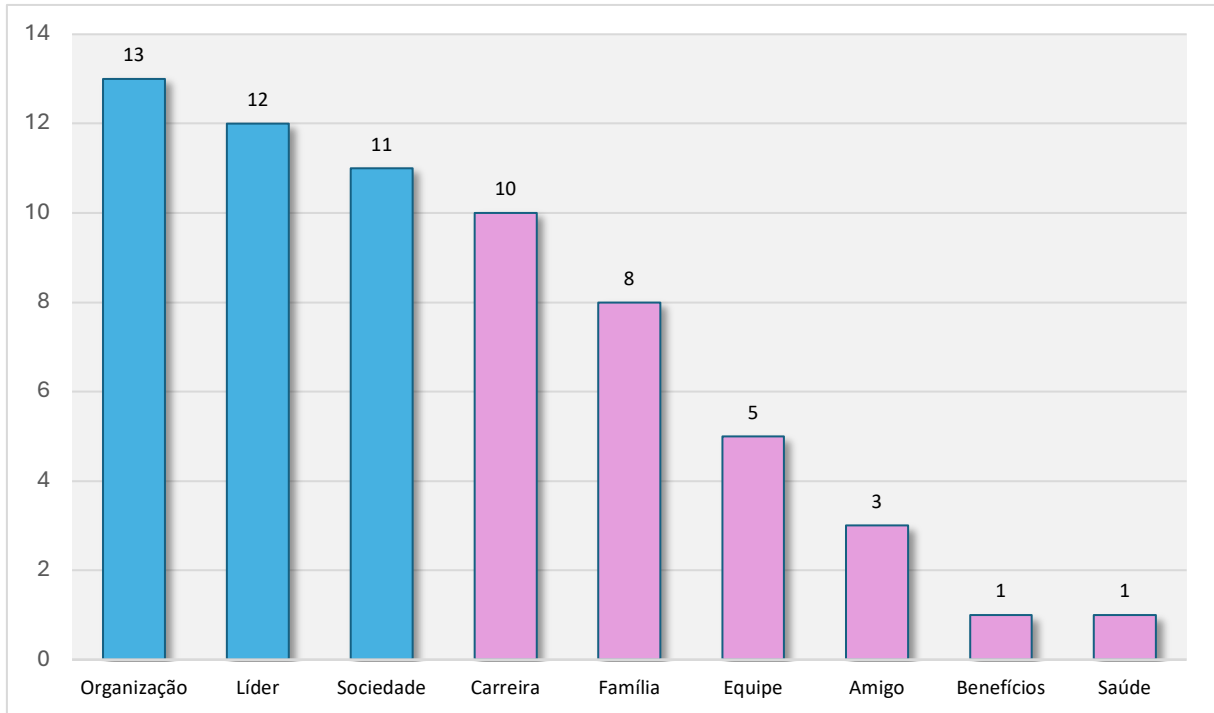
Os participantes do perfil 2, em que foram autores, mas não atuaram por livre iniciativa, apresentam mais forte o comprometimento com a *equipe*, seguido de sua *carreira*, *família* e *organização*.

Davi contou sobre adulterar números financeiros, e se mostrou comprometido com a organização, mas deixou claro que essa prática é de seu superior organizacional e não uma iniciativa própria.

mas adulterar número era uma prática comum. Tá, mas assim, isso enquanto área né. Quando a gente ia mostrar resultado, tudo mais adulterar números era uma prática comum. Mas aqui eu deixo um ponto de atenção, que não era uma iniciativa minha, era uma iniciativa da gestão da minha gestão direta, né, porque eu, quando ia mostrar um número para minha equipe ou para minha diretoria, esse número era o que era preto no branco. Mas quando meu gestor ia mostrar esse número para cima, sempre ele, a gente chamava de martelinho de ouro, sempre ia lá e fazia, fazia um ajuste, então, adulterando números (Davi_8_56).

Durante a entrevista, indagou-se aos executivos o quanto eles se sentiam limitados pelos focos de comprometimento mencionados. Alguns focos apareceram com destaque, conforme Figura 5, entre eles, os focos de comprometimento que mais faziam os executivos se sentirem limitados foram *organização*, *líder* e *sociedade*.

Figura 5 - Focos de comprometimento que despertam comportamentos de sentir-se limitado dos participantes do perfil 1



Fonte: Dados da pesquisa

Gabriel mencionou o quando ele precisava se sentir visto por seu *líder*. Essa preocupação fazia com que se sentisse limitado no trabalho.

Uma das raízes muito forte da questão é ter moral com o líder. (...) como diretor, toda a minha energia estava colocada, de forma brutal para ter uma percepção do líder, de impacto. Então eu, a demonstração era, eu preciso que o meu líder me veja. (...) Eu entrei numa no circuito de... meu líder. Ele não estava presencialmente comigo. E aí isso era tão, tão forte que fez com que eu começasse a falar assim, Nossa, mas ele não tá vendo. Então pode ser que nem me queira mais aqui. (Gabriel_12_48).

Roberta sempre pensava em sua *carreira*, pois era responsável pelo sustento da família, desde o falecimento de seu pai. Não é objetivo deste estudo tratar diferenças de gênero ou raça, mas cabe salientar que Roberta é uma mulher, jovem, negra, em cargo de gestão e, ao mesmo tempo em que se sentia comprometida com a *sociedade*, também cultivava um comportamento de indicativo de limitação.

Eu acabava me dedicando mais ao meu trabalho porque eu tinha o propósito de manter o sustento familiar, né. Então assim é que eu, qual a opção que eu tenho agora, eu arrumo a minha mala pego um avião e vou embora para casa agora, né. E aí, chegando lá que eu vou arrumar a minha vida, ou eu penso de uma forma sensata e me planejo para que eu possa daqui, sei lá, até ir embora, arrumar minha mala. (...) Então eu segurei minha emoção e foi uma época que eu somatizar. (...) a sociedade sim, porque às vezes eu tinha vontade de dar umas respostas atravessadas. Mas aí, como a gente é RH, tem que manter o bom exemplo, né. E não reverberar comportamentos que não são tão bons. Então talvez a sociedade às vezes me tolha (Roberta_25_41).

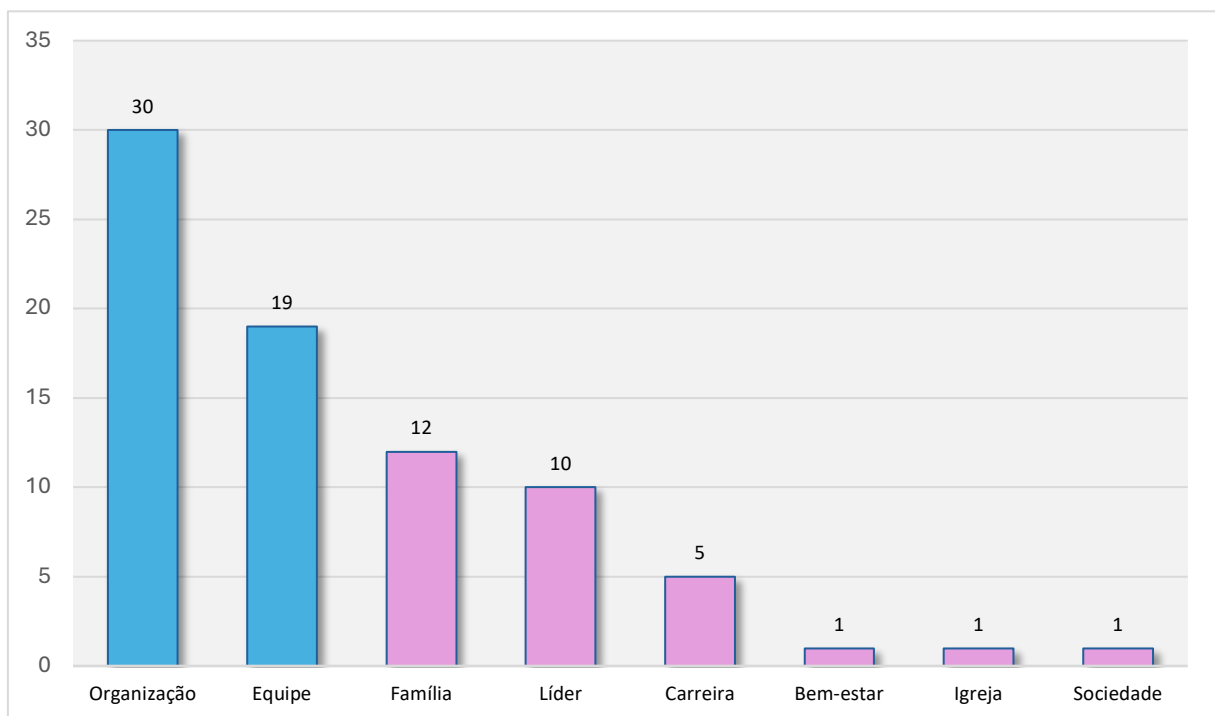
Com relação aos executivos do perfil 2, autores do CA-PrO por pressão da organização, o foco de comprometimento que mais remete a um comportamento de se sentir limitado é a *organização*.

Miguel trouxe na entrevista uma fala em que demonstra o quanto sua responsabilidade com a organização reduziu seu tempo com a família.

Então hoje eu penso também. Quando eu vejo o trabalho, eu penso em qual é o ritmo de trabalho. Já não aceito propostas de trabalho onde você tem que trabalhar tanto de final de semana, de noite. E te cortam o tempo e o e a qualidade de vida que você pode ter com sua família (Miguel_20_44).

A Figura 6 traz os focos de comprometimento que despertam comportamentos indicativos de se sentir limitado, nos participantes do perfil 2.

Figura 6 - Focos de comprometimento que despertam comportamentos de sentir-se limitado dos participantes do perfil 2



Fonte: Dados da pesquisa

Já o participante do perfil 3 e o participante do perfil 4 apontam como limitador os focos organização, líder, equipe e carreira.

5. DISCUSSÃO

A análise dos participantes do perfil 1 (autores voluntários do CA-PrO) revelou um forte comprometimento com a organização, carreira e família, com destaque para a renúncia à vida pessoal e saúde em prol da visibilidade profissional. Esses executivos demonstram aquiescência em relação à organização e ao líder, agindo com base em padrões morais internalizados que, muitas vezes, orientam decisões antiéticas de forma inconsciente. Quando o líder é visto como um modelo que influencia o comportamento dos subordinados e tolera práticas antiéticas, ele contribui para moldar os esquemas cognitivos da equipe, de modo que tais condutas passam a ser não apenas esperadas, mas também recompensadas como aceitáveis no ambiente de trabalho (Ahmad et al., 2024). Diante da natureza paradoxal do CA-PrO, os participantes do perfil 1 tendem a se dissociar de seus valores morais e a se engajar nesse tipo de comportamento, especialmente quando percebem que seus líderes também o fazem. Além disso, a percepção de que a principal beneficiada é a organização — sem prejuízo direto a terceiros — facilita a racionalização das ações. Esse processo pode ser compreendido pelo conceito de desengajamento moral, conforme aponta Bandura (2002), que se manifesta na ausência de culpa e na formulação de justificativas morais para práticas antiéticas, como exemplificado no caso de Lucas, que mascarou uma fraude como um benefício social.

No perfil 2, os autores compulsórios do CA-PrO, embora também demonstrem comprometimento com a organização e a equipe, suas ações são motivadas por sentimentos de responsabilidade coletiva e pressões externas. Relatos como o de Valéria, que priorizava a família dos liderados em detrimento da própria, e de Miguel, que hoje valoriza o tempo com a família, evidenciam o custo pessoal dessas escolhas. O CA-PrO compulsório desafia o entendimento tradicional do conceito como ação voluntária (Umphress & Bingham, 2011), apontando para a existência de comportamentos orientados por ordens superiores ou dinâmicas coercitivas. Tal cenário sugere a necessidade de ampliação conceitual, incluindo o CA-PrO como resposta à pressão organizacional (Cheng & Liu, 2019; Wang et al., 2022).

Os participantes do perfil 2 também demonstraram arrependimento em relação à dedicação excessiva à organização, mas, tal como os do perfil 1, não expressaram culpa pelas ações antiéticas. O uso de linguagem suavizada, como a metáfora de Davi sobre “colocar chantilly” para mentir a clientes, indica o uso de rotulagem eufemística (Bandura, 2002), mecanismo que permite minimizar a gravidade do comportamento e preservar a autoimagem.

O participante do perfil 3 (coautor voluntário) trouxe reflexões sobre a cultura organizacional e suas normas implícitas, destacando o deslocamento de responsabilidade como justificativa para atos antiéticos. Ele se vê comprometido com a organização e o líder, mas

sente-se limitado por regras que não condizem com a realidade. A ambiguidade entre o certo e o errado nas práticas cotidianas contribui para um ambiente onde comportamentos antiéticos são tolerados, desde que em benefício da organização, como aponta a literatura sobre comportamento antiético pró-organizacional (Vardi & Weitz, 2004; Gurchiek, 2006).

No perfil 4 (coautor compulsório), a ação antiética está relacionada à proteção da equipe e ao cumprimento de ordens. O executivo relatou ter enfrentado a organização para defender sua equipe diante de metas abusivas. O uso de comparação vantajosa para justificar a conduta — vendo-a como menos grave que outras — reforça o mecanismo de desengajamento moral (Bandura, 2002). O sentimento de pertencimento, mencionado pelo executivo, também é relevante, conforme apontado por Thau et al. (2015), ao relacionar o CA-PrO à necessidade de evitar a exclusão do grupo.

Em termos de subcategorias do CA-PrO, os comportamentos antissociais foram os mais incidentes. Apesar de estudos anteriores associarem esses comportamentos a danos a outros (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), neste estudo eles foram utilizados como estratégias para beneficiar a organização, mesmo sendo eticamente questionáveis (Grosch & Rau, 2020). A prevalência desse tipo de comportamento sugere que normas sociais são relativizadas quando o foco é o sucesso organizacional.

Comportamentos disfuncionais, caracterizados por distorções em relação às normas institucionais (Summers et al., 2010), também foram identificados. Eles revelam um cenário de oportunismo estratégico, em que os executivos investem em relações que aumentem seu poder e influência, especialmente quando operam sob recursos limitados. Esse aspecto destaca os bastidores organizacionais como locus de decisões que muitas vezes escapam à ética formal. Por fim, os comportamentos ilegais foram raramente mencionados, com apenas um caso relatado. A baixa incidência pode estar associada ao constrangimento em relatar tais atos, como indicou o participante William. A análise final possibilitou a formulação de um fluxo explicativo sobre a dinâmica do CA-PrO, considerando os vínculos de comprometimento e aquiescência. O estudo contribui, assim, para a ampliação do conceito de CA-PrO e para o entendimento dos fatores que o sustentam em contextos executivos.

O ambiente organizacional pode gerar intensa pressão sobre os trabalhadores, tanto por fatores externos — como exigências de líderes, sócios ou metas agressivas — quanto por motivações internas, como valores pessoais e responsabilidades familiares. Essa pressão, somada a vínculos fortes de comprometimento ou aquiescência, pode levar indivíduos a adotarem CA-PrO. Nesses casos, o comprometimento extremo com a organização ou carreira pode fazer com que o indivíduo racionalize moralmente suas ações, reinterpretando os valores

éticos de maneira a justificar comportamentos que favoreçam os objetivos organizacionais ou pessoais.

A aquiescência frente às exigências do ambiente também pode gerar medo e insegurança, levando o indivíduo a criar justificativas morais para transformar atos antiéticos em algo aceitável para si. Essa racionalização, denominada reinterpretação moral, torna o comportamento eticamente questionável mais confortável e justificável. Contudo, ao optar por um CA-PrO, o indivíduo pode acabar cometendo atos ilegais, disfuncionais ou antissociais. O estudo aponta que, curiosamente, executivos nem sempre consideram esses comportamentos como errados, interpretando-os como estratégias legítimas de negociação ou aproveitamento das brechas legais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as relações entre o comportamento antiético pró-organizacional e os vínculos de comprometimento e aquiescência em ambientes organizacionais, buscando compreender como os indivíduos lidam com esse tipo de conduta diante de pressões internas e externas. Entre as justificativas observadas para o engajamento no CA-PrO, destacam-se a forte ligação do executivo com a organização, a construção de sua carreira, o desejo de proporcionar uma vida confortável à família e as responsabilidades inerentes aos cargos de liderança. A análise revelou que a reinterpretação moral, como estratégia de justificativa pessoal, é um recurso recorrente na tentativa de alinhar valores individuais com comportamentos antiéticos em contextos de alta exigência organizacional.

As contribuições teóricas do estudo avançam na compreensão dos preditores do CA-PrO, respondendo aos apelos da literatura (Umphress et al., 2010) por mais pesquisas sobre o papel de vínculos afetivos e instrumentais. A multiplicidade de focos dos vínculos (organização, líder, equipe) mostrou-se relevante, embora o comprometimento com a família, apesar de mencionado, não tenha sido o foco dominante entre os entrevistados. Como implicação prática, recomenda-se que executivos estejam atentos aos efeitos prejudiciais de vínculos aquiescentes, que podem comprometer a qualidade de vida e favorecer decisões antiéticas.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o uso restrito da escala de vínculos de Klein (2022), a amostra composta por apenas 30 executivos brasileiros e a insuficiência de dados para detalhar os perfis encontrados. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da escala completa, a ampliação da amostra para outras nacionalidades e a investigação sobre decisões antiéticas voluntárias relacionadas a vínculos pessoais, além da criação de instrumentos para mapear os tipos de pressão que motivam o CA-PrO.

Por fim, os achados confirmam que o CA-PrO pode ocorrer de forma não voluntária, movido por fatores que extrapolam a organização. O perfil do executivo inclinado a esse comportamento é de alguém dedicado, que valoriza o sucesso, o esforço e o reconhecimento, mas que, em troca, aceita perdas significativas na qualidade de vida, como menos tempo com a família e cuidados com a saúde. A pesquisa reforça a importância de refletir sobre como vínculos organizacionais intensos, aliados a pressões ambientais, podem transformar boas intenções em práticas antiéticas justificadas moralmente.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. (2024). Impact of Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 338-367. <https://doi.org/10.1177/15480518241265399>
- Bandura A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and social psychology review: an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 51(2), 269–290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Bragaw, N. A., & Misangyi, V. F. (2022). Disentangling strategic consensus: strategic consensus types, psychological bonds, and their effects on strategic climate. *Academy of Management Review*, 47(4), 668-691. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0228>
- Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. B. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623–640. <https://doi.org/10.1037/a0039100>
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.044>
- Clemente, F., & Lírio, V. S. (2017). Evidências internacionais de sonegação fiscal: uma análise a partir do modelo de Graetz, Reinganun e Wilde. *Estudos Econômicos*, 47(3), 487-507. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-41614732fcv>
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988–1005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>
- Grosch, K., & Rau, H. A. (2020). Procedural unfair wage differentials and their effects on unethical behavior. *Economic Inquiry*. <https://doi.org/10.1111/ecin.12906>
- Gurchiek, K. (2006) US Workers Unlikely to Report Office Misconduct. *HR Magazine*, 51, 38.
- Healy, Paul M.; Wahlen, James M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*. Sarasota: v. 13, n.4, p.365-383, dec. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.156445>

- Holmes, Leslie. (2015). *Corruption: a Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. [doi:10.5465/amr.2010.0018](https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018)
- Klein, H. J., Solinger, O. N., & Dufлот, V. (2022). Commitment system theory: The evolving structure of commitments to multiple targets. *Academy of Management Review*, 47(1), 116-138. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0031>
- Koehn, D (1999), “Ethics in a technological age”. *Business and Society Review*, Vol. 104 No. 3, 10.1111/ 0045-3609.00040. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00040>
- Lima, Renato Brasileiro de. (2018). *Legislação especial comentada*. 6. ed., rev., atual e ampl. Salvador: JusPODIVM.
- Maia, L. G.; Bastos, A. V. B.; Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 4, p. 537-557. <https://doi.org/10.1002/job.2096>
- Majid, N., & Rantelangi, C. (2018). Tax Evasion: Is It Ethical or Unethical ? (Based on Samarinda Taxpayers’ Perception). *Mulawarman International Conference on Economics and Business*. DOI: [10.2991/miceb-17.2018.3](https://doi.org/10.2991/miceb-17.2018.3)
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe, T. L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral Disengagement and unethical *Organizational Behavior*. *Personnel Psychology*, 69(1), 307–307. <https://doi.org/10.1111/peps.12137>
- Moore, J. (1990). What is really unethical about insider trading? *Journal of Business Ethics*, 9(3), 171–182. <https://doi.org/10.1007/BF00382642>
- Mukherjee, U. and S.R., S. (2024), Unethical pro-organizational behavior: a systematic literature review and research agenda , *International Journal of Ethics and Systems*, <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0243>
- Nandini, Girija; Khatri, Bhanupriya; Tyagi, Vikas (2020). Is talent poaching ethical or unethical? *BI-Lingual International Research Journal*, vol. 10, issue 40. [ISSN:2229-3620](https://doi.org/10.2229-3620)
- Robinson, S. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672. <https://doi.org/10.2307/256963>
- Roy, G. (2021). Nepotism: History, politics, culture, and ethnicity. In W. Leal Filho (Ed.), *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71066-2>
- Summers, James K. & Munyon, Timothy P. & Perryman, Alexa A. & Ferris, Gerald R., 2010. Dysfunctional executive behavior: What can organizations do?, *Business Horizons*, Elsevier, vol. 53(6), pages 581-590, November. DOI:[10.1016/j.bushor.2010.06.005](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.06.005)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thacker, R. A. (2015). The application of social exchange to commitment bonds of pro-union employees: cognitive calculations of reciprocity. *Human Resource Management Review*, 25(3), 287–297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.10.001>

- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Vardi, Y. and Weitz, E. (2016) *Misbehavior in Organizations: A Dynamic Approach*. 2nd Edition, Routledge, NY.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Vergès, P., Tyszka, T., & Vergès, P. (1994). Noyau central, saillance et propriétés structurales. *Papers on Social Representations*, 3, 3-12. Disponível em: <https://psr.iscte-iul.pt/index.php/PSR/article/view/187/150> Acesso em 31/05/2024.
- Wang J, Wang G, Wang G (2022) Types of Unethical Pro-Organizational Behavior: Perspective of Self-Determination Theory. *Journal of Depress Anxiety Disord* 4(1):132-140. DOI:10.36959/362/485
- Wood, T., & Costa, A.P. (2014). Corporate Frauds as Criminal Business Models: An Exploratory Study. *Wiley Online Library*. DOI: 10.1002/tie.21676