

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GIOVANA GUARDIA KILL PORTEIRO

**FORMAÇÃO PARA A ÉTICA NOS NEGÓCIOS: CASO DE ENSINO “*CONSENSUS*:
COM AVAL DE TODOS?”**

SÃO PAULO
2019

GIOVANA GUARDIA KILL PORTEIRO

**FORMAÇÃO PARA A ÉTICA NOS NEGÓCIOS: CASO DE ENSINO “*CONSENSUS*:
COM AVAL DE TODOS?”**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo do Conhecimento: Sustentabilidade

Orientador Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes

SÃO PAULO
2019

Porteiro, Giovana Guardia Kill.

Formação para a ética nos negócios : caso de ensino “*Consensus*: com aval de todos?” / Giovana Guardia Kill Porteiro. - 2019.
167 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Ética empresarial. 2. Cultura organizacional. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Empresas - Aspectos morais e éticos. 5. Corrupção. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 174.4

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

**FORMAÇÃO PARA A ÉTICA NOS NEGÓCIOS: CASO DE ENSINO “*CONSENSUS*:
COM AVAL DE TODOS?”**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de Aprovação:
26/07/2019.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida
Lopes Fernandes (Orientador) – FGV-
EAESP

Profa. Dr. Annelise Vendramini Felsberg
FGV-EAESP

Prof. Dr. André Castro Carvalho
USP

*Em nome de interesses pessoais muitos abdicam
do pensamento crítico, engolem abusos e sorriem
para quem desprezam. Abdicar de pensar também é crime.*

Hannah Arendt

Aos meus amados pais, Vasco e Graça, que me ensinaram o valor da ética.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o aprendizado conjunto e a convivência com a inesquecível turma “T2” e em particular a Claudilene Silva, pelas risadas e companheirismo madrugada afora escrevendo este trabalho acadêmico. Aos professores do GVces meu muito obrigado, em especial aos queridos Mario Prestes Monzoni Neto e Ana Carolina Pires de Aguiar pelas valorosas aulas da Formação Integrada em Sustentabilidade, e em especial ao meu orientador Gustavo Andrei de Almeida Lopes Fernandes, por me inspirar a escrever um caso de ensino útil a muitos, e principalmente por me mostrar a relevância da cultura organizacional ética como via promotora do *compliance* empresarial.

Manifesto minha profunda gratidão aos queridos mestres João Luiz Lani por me inspirar desde a graduação e Oberdan José Pereira pelo estímulo ao primor na excelência científica. Aos preciosos Almir Bressan Junior e Cleverson Andreoli agradeço o iluminar dos primeiros passos de minha carreira no servir público. Expresso também meu agradecimento aos queridos amigos envolvidos na famosa “histórias das pitangas” que para mim simboliza os “anos dourados” no exercício da consultoria. Meu reconhecimento pelo aprendizado conjunto àqueles que na última década contribuíram para meu aprendizado no ambiente corporativo, pessoas ímpares que brilham o Brasil pelo respeito a sustentabilidade organizacional.

Impossível não memorar todo ensinamento apreendido com o *#parasemprenucam* e com o *#newgotiation* que para mim representam iniciativas de um Brasil melhor ante a liderança dos inigualáveis “Kz” e Yann Duzert. Similarmente agradeço ao querido Rosenildo Ferreira por me mostrar que a imprensa abriga pessoas comprometidas com a sustentabilidade - tornando possível o conciliar da teoria e prática em iniciativas inovadoras como o *#valedodende*. Registro minha imensa admiração pelo Dr. Edis Milaré e Dra. Roberta Jardim pelo ensinar e atuar ético no direito ambiental. Igualmente agradeço a especialíssima Dra. Mara Behlau pela generosidade com que compartilhou seu conhecimento na comunicação para o trabalho e para a vida.

Finalmente, minha eterna gratidão a minha família a quem devo tudo o que sou, pelo exemplo, e por compartilharem comigo o valor da ética, o respeito e o amor. Aos meus filhos, Bruno e Vitor, por me oportunizarem o amor mais puro, verdadeiro e abnegado. Finalmente, ao meu marido, Renato, amor da minha vida, meu porto seguro e eterno companheiro, sem ele nada seria possível.

*“... É certo, se isso lhe serve de consolação,
que se antes de cada ato nosso
nós pudéssemos a prever todas as consequências
dele a pensar nelas a sério.
Primeiro as imediatas, depois as prováveis,
depois as possíveis, depois as imagináveis,
não chegaríamos sequer a mover-nos
de onde o primeiro pensamento
nos tivesse feito parar. Os bons e os maus resultados
dos nossos ditos e obras vão-se distribuindo,
supõe-se de forma equilibrada, por todos os dias
do futuro, incluindo aqueles, infindáveis,
em que cá já não estaremos para poder
comprová-lo, para congratular-nos ou pedir perdão,
aliás, há quem diga que isso é a imortalidade
que tanto se fala ...”*

José Saramago., Ensaio sobre a Cegueira

RESUMO

Embora a literatura acadêmica se refira à cultura organizacional como uma variável importante em organizações corruptas, apenas um pequeno *quantum* de pesquisa empírica abordou o que vem a ser as características de uma cultura organizacional corrupta. A maioria dos registros existentes desvelaram algumas das características que acompanham o comportamento antiético de organizações corruptas, contudo, ainda não há consenso sobre o que efetivamente a constitui em termos de suposições, valores e normas subjacentes. Com uma abordagem qualitativa de aquisição de dados, construímos um caso de ensino verossímil, a fim de estimular o pensamento crítico sobre as relações existentes entre cultura organizacional, tolerância a práticas corruptas nas corporações e *performance* empresarial. Os dados adquiridos revelaram para o caso específico, que o predomínio da orientação antissocial (relativa à cooperação entre os sócios) e a ausência de gestão da cultura organizacional conformaram fatores-chave para o deflagrar de conflitos e declínio da *performance* empresarial. Os entrevistados reconheceram que o exacerbado estímulo, a orientação de conduta típica do *business as usual*, ocasionou *outputs* negativos, tais como o risco de incidência de corrupção organizacional, risco de dissolução da sociedade e, mesmo, risco de falência do negócio. Reconheceram adicionalmente que o colapsar da confiança entre os sócios e a racionalidade limitada conformaram diretiva de seus atos, fato que concorreu para o fracasso das sinergias outrora pretendidas com a *joint venture*. A partir da compilação dos dados, o caso de ensino foi construído baseado em fatos reais, todavia centrou-se no retratar não os fatos *pari passu*, mas sim nos comportamentos que resultaram nos *insights* dos entrevistados, tal como consta do caso de ensino proposto: “*Consensus*: com aval de todos?”.

Palavras-chave: Ética empresarial; responsabilidade social da empresa; cultura organizacional.

ABSTRACT

Although academic literature refers to organizational culture as an important variable in corrupt organizations, only a small quantum of empirical research has addressed what is considered to be a characteristic of a corrupt organizational culture. Most existing records have uncovered some of the traits that accompany the unethical behavior of corrupt organizations, yet there is no consensus as to what constitutes it in terms of underlying assumptions, values, and norms. With a qualitative approach to data acquisition, we have constructed a plausible teaching case in order to stimulate critical thinking about towards the relationships between organizational culture, tolerance of corporate corrupt practices, and entrepreneurial performance. The acquired data revealed for this specific case that the predominance of the antisocial orientation (relative to the cooperation between the partners) and the absence of management of the organizational culture were key factors for the outbreak of conflicts and decline of the business performance. Interviewees acknowledged that the exacerbated stimulus, typical behavioral conduct of the business as usual, led to negative outputs, such as risk of corruption, risk of business closure, and even the risk of business bankruptcy. Additionally, they acknowledged that the collapse of trust between partners and limited rationality conformed the directives of their actions, a fact that contributed to the failure of the previously sought synergies with the partnership. From the compilation of the data, the teaching case was constructed based on real facts, nevertheless focused on portraying not the facts *pari passu*, but on the behaviors that resulted in the insights of the interviewees, as it appears in the case of the proposed teaching: "Consensus: with everyone's endorsement?"

Keywords: Business ethics; corporate social responsibility; organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Estrutura do capítulo 1 Introdução à formação ética nos negócios	15
Figura 2 : Estrutura geral do trabalho aplicado	23
Figura 3: Estrutura do capítulo 2 O desafio ético empresarial	24
Figura 4 : Estrutura do capítulo 3 O revisitar da corrupção e cultura organizacional na literatura acadêmica	35
Figura 5 : Táticas de racionalização da corrupção	39
Figura 6 : Dinâmicas intra e interpessoais da corrupção.	41
Figura 7 : Modelo estilizado de tipologias de organizações corruptas	42
Figura 8 : Antecedentes Comuns e Impactos Variáveis do Fenômeno da Corrupção	44
Figura 9 : Dimensões de controle de corrupção e orientação <i>versus</i> canal de transmissão.....	45
Figura 10 : Modelo controle “circumplexo” de corrupção organizacional	46
Figura 11 : Modelo teórico de Luo (2005): uma perspectiva organizacional da.....	48
Figura 12 : Taxonomia da Corrupção nas Organizações	49
Figura 13 : Proposta de reconfiguração do modelo de Luo (2005)	50
Figura 14 : Esquematização do modelo de Schein.	52
Figura 15: Esquematização do Modelo de Dinâmica Cultural	54
Figura 16 : Modelo dos antecedentes e consequências da confiança nas aquisições.	62
Figura 17 : Estrutura do capítulo 4 A formação ética e o método de caso de ensino	65
Figura 18 : Estrutura do capítulo 5 O teste do CE como um processo de aprendizado	71
Figura 19 : Estrutura do capítulo 6 Notas de ensino do caso proposto	76
Figura 20 : Fluxo das etapas dos processos de F&A para análise do CE	82
Figura 21 : Representação esquemática da Johari <i>Window</i> para auxiliar com as lacunas da <i>due diligence</i> originada no processo de F&A delimitado no CE	82
Figura 22 : Diferentes tipos de combinações estratégicas organizacionais de F&A.	85
Figura 23 : Principais quesitos a serem observados nas operações de F&A.....	86
Figura 24 : Síntese dos acontecimentos na JV TNT Express S/A a partir de decisões que influíram na cultura organizacional nas fases de negociação, aquisição e integração	90
Figura 25 : Aplicação do modelo dos antecedentes e consequências da confiança nas aquisições ao caso de ensino “ <i>Consensus</i> : com aval de todos?” denotando sua não observância.	90
Figura 26 : Táticas de racionalização da corrupção.	92

Figura 27 : Aplicação do Modelo Teórico que denota o corromper da CO ética no CE proposto.....	93
Figura 28 : Representação esquemática da Johari <i>window</i> para auxiliar a identificação das lacunas da <i>due diligence</i> e fase de integração do processo de F&A delimitado no CE	94
Figura 29 : Estrutura do capítulo 7 O caso de ensino proposto “ <i>Consensus</i> : com aval de todos?”	95
Figura 30 : Estrutura do capítulo 8 O concluir e o recomeçar	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Listagem exemplificativa de executivos outrora reconhecidos publicamente que se envolveram em práticas fraudulentas.....	31
Tabela 2 : Estratégias de Racionalização da Corrupção	40
Tabela 3 : Fenômenos de Corrupção Organizacional	43
Tabela 4 : Tipologias de Controle de Corrupção Organizacional segundo Lange (2008)	47
Tabela 5 : Taxonomia da Corrupção Organizacional	49
Tabela 6 : Dimensões de Problemas de Relacionamento de Hall (1990)	53
Tabela 7 : Dimensões de Problemas de Relacionamento de Trompenaars e Hampden	55
Tabela 8 : Dimensões de Problemas com o Tempo de Trompenaars e Hampden (1998)	56
Tabela 9 : Síntese das Dimensões da Cultura segundo Modelo Hofstede (1984) com a inclusão da quinta dimensão (1991)	57
Tabela 10 : Processo de Aculturação em F&A	63
Tabela 11 : Tipologias de Combinações Estratégicas de F&A	84
Tabela 12 : Bases Teóricas Úteis e Evolução de sua Compreensão nos Processos de F&A ...	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP – *Business Plan*
CAE – Companhia Ambiental do Estado
CE – Caso de Ensino
CEO – *Chief Executive Officer*
CFO – *Chief Financial Officer*
CI – Carta de Intenções
CO – Cultura Organizacional
EIA/RIMA – Estudo e Relatório de Impacto Ambiental
F&A – Fusões e Aquisições
FBI – Federal Bureau of Investigation
FCPA – *Foreing Corrupt Practices Act*
FIM – Fundo Internacional Mudar
FGV – Fundação Getulio Vargas
FMI – Fundo Monetário Internacional
FCPA – *Foreing Corrupt Practices Act*
JV – Joint Venture
M&A – *Merger and Acquisition*
MBA – *Master Business Administration*
LI – Licença de Instalação
LP – Licença Prévia
OC – Organizações Corruptas
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIC – Organização de Indivíduos Corruptos
PIB – Produto Interno Bruto
PMRE – *Principle for Responsible Management Education*
PRI – Princípios de Desenvolvimento Responsável
SEC – *Securities Exchange Comission*
SO – Sustentabilidade Organizacional
SOX – *Sarbanes Oxley Act*
TA – Trabalho Aplicado
TNT – Grupo Tradição Nacional Total
TNT Express – TNT Express S/A

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO ÉTICA NOS NEGÓCIOS	14
1 INTRODUÇÃO À FORMAÇÃO ÉTICA NOS NEGÓCIOS	15
1.1 Antecedentes do Trabalho Aplicado	15
1.2 O Decidir pela Formação Ética nos Negócios	16
1.2.1 O Ponto Final da Enron?	16
1.3 A Relevância da Cultura Organizacional	19
1.4 O Caminhar dos Objetivos para o Conformar de um Caso para o Ensino	20
1.5 A Narrativa Prévia do Caso de Ensino	21
1.6 As Limitações do Caso de Ensino	22
1.7 A Estruturação do Trabalho Aplicado	22
2 O DESAFIO ÉTICO EMPRESARIAL	24
2.1 Breve Refletir sobre a Economia Comportamental	24
2.2 Os Desafios Globais da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial	25
2.3 A Ética como Prioridade Organizacional	26
2.4 Os Dilemas Organizacionais das F&A ao Longo dos Séculos XIX e XXI	29
2.4.1 O Consolidar dos Riscos da Desvalia da Ética na Cultura Organizacional	32
3 O REVISITAR DA CORRUPÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA LITERATURA ACADÊMICA	35
3.1 A Recente História Acadêmica da Ética nos Negócios	36
3.2 A Corrupção Organizacional em Antagonismo à Ética nos Negócios	38
3.2.1 Distinção entre Organização Corrupta e Organização de Indivíduos corruptos.....	41
3.2.2 Dimensões de Controle de Corrupção e Orientação por Canal de Transmissão.....	45
3.3 Proposição de Modelagem Teórica e Taxonomia da Corrupção Organizacional.....	48
3.3.1 Reconfiguração do Modelo Teórico de Luo (2005) para Ética nos Negócios.....	50
3.4 As Pesquisas sobre a Relação entre Corrupção e Cultura Organizacional	51
3.5 A Evolução e os Conceitos Clássicos de Cultura Organizacional	52
3.6 Os Registros sobre a Cultura Organizacional Brasileira	53
3.7 A Relação entre Distância Cultural e Operações de F&A	60

3.7.1	A Perspectiva dos Processos de Aculturação em F&A	62
4	A FORMAÇÃO ÉTICA E O MÉTODO DE CASO DE ENSINO	65
4.1	Distinção entre Estudo de Caso e Caso de Estudo para Ensino	65
4.2	Notas Preliminares sobre a Importância da Formação Ética nos Negócios	66
4.3	A Propositura de um Caso de Ensino	68
4.3.1	A Aquisição de Dados do Caso de Ensino	68
5	O TESTE DO CASO DE ENSINO COMO UM PROCESSO DE APRENDIZADO.....	71
5.1	Teste do Caso de Ensino e Oportunidades de Melhoria	71
5.1.1	A Aplicação do Teste do Caso de Ensino	72
5.2	Resultados Obtidos com o Teste do Caso de Ensino	74
5.3	Lições Apreendidas com o Teste e Incorporadas as Notas de Ensino	75
6	NOTAS DE ENSINO DO CASO PROPOSTO	76
6.1	Sinopse do Caso “ <i>Consensus</i> : com aval de todos?”	77
6.2	Público-Alvo	77
6.3	Objetivos de Aprendizagem	78
6.4	Questões de Estudo	78
6.5	Aplicação Dirigida em Sala de Aula	79
6.6	Sugestão de Premissas de Análise do Caso	83
6.7	Análise Teórica do Caso “ <i>Consensus</i> : com aval de todos?”	83
6.7.1	Conceitos Básicos de F&A	83
6.7.1.1	Fases do Processo de F&A	85
6.7.1.2	Modelo de Controle de JV	87
6.7.2	Avaliação da Gestão da Cultura Organizacional no Caso de Ensino	89
6.7.3	O Fenômeno da corrupção aplicado ao Caso de Ensino	91
6.7.4	Compilação dos Principais Elementos: emprego da <i>Johari Window</i> ao CE	93
6.8	Bibliografia Recomendada	94
7	CASO DE ENSINO PROPOSTO “<i>CONSENSUS</i>: COM AVAL DE TODOS?”.	95
7.1	Resumo do Caso e Palavras-Chave	96
7.2	Narrativa do Caso “ <i>Consensus</i> : com aval de todos?”	96
8	O CONCLUIR E O RECOMEÇAR	122
8.1	Síntese das Principais Bases Teóricas e Diretivas do Caso de Ensino	123
8.2	Reflexões Finais	127
	REFERÊNCIAS	132

APRESENTAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO ÉTICA NOS NEGÓCIOS

A história mundial tem mostrado que nenhuma nação está imune à fraude e corrupção. Os efeitos monetários da corrupção estimados pelo Fórum Econômico Mundial, em termos de custos globais são da ordem de, ao menos, US\$ 2,6 trilhões, ou 5% do Produto Interno Bruto (PIB) global. O Banco Mundial estima que empresas e indivíduos juntos paguem valor superior a US\$ 1 trilhão em subornos a cada ano¹. Sobressaem relatos de que nos mercados emergentes a corrupção vem se mostrando como algo praticamente onipresente no ato de fazer negócios (KRAMMER, 2019). A corroborar, a pesquisa *Global Fraud Survey* (2018) apontou que 42% dos entrevistados em mercados emergentes acreditam que a fraude e a corrupção representam um dos maiores riscos para seus negócios, contra 29% nos mercados desenvolvidos².

Em tal cenário, o *Principle for Responsible Management Education* (PRME) – em seu Princípio 3 (Metodologia), advoga que no âmbito da educação, deve ser estimulada a criação de materiais de ensino, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a formação de lideranças responsáveis. Tal princípio, configura-se pois, como um chamamento às instituições de ensino a adaptarem seus métodos e estratégias a fim de facilitar a disseminação dos conceitos de sustentabilidade, a exemplo do que propõe o Mestrado Profissional em Gestão da Competitividade (Linha de Sustentabilidade) da Fundação Getúlio Vargas ao facultar aos discentes a possibilidade de construção de um caso de ensino (CE) como trabalho aplicado (TA) final.

Nesse âmbito o presente TA nos convida a refletir sobre o como a cultura organizacional (CO) pode influir na prevenção ou incremento de casos de fraude e, ou, corrupção organizacional, em um momento que predomina ambiente de investigação anticorrupção, o qual resultou desde 2014 em mais de 844 mandados de busca e apreensão, 201 mandados de prisão, 158 acordos de denúncias e 10 acordos como “acordos de leniência” envolvendo algumas das maiores empresas do Brasil, que se viram forçadas a se reestruturar ou declarar falência como resultado de seu envolvimento (SALLES; SALLES; PINTO, 2015). Ante a tal contexto e a escassez da modalidade intentamos contribuir com formação para a ética nos negócios, construindo o CE verossímil (BOLZAN, 2016) – “*Consensus*: com aval de todos?”.

¹ Estimativas mundiais de corrupção segundo o Fórum Econômico Mundial. Informação disponível em <https://www.un.org/press/en/2018/sc13493.doc.htm> acessado em 22 de junho de 2019.

² Entre outubro de 2017 e fevereiro de 2018, a “*Global Fraud Survey*” entrevistou 2.550 executivos de 55 países e territórios. Dados disponíveis em https://fraudsurveys.ey.com/media/1627/global_fraud_survey_2018.pdf acessado em 22 de junho de 2019.

1 INTRODUÇÃO À FORMAÇÃO ÉTICA NOS NEGÓCIOS

O capítulo é iniciado com o compartilhar dos preceitos que nos guiaram à disposição de construir do presente TA (seção 1.1) e pelo memorar da influência da CO no caso Enron, cujos fatos que encerram serviram-nos como inspiração reversa. A seguir na seção 1.2, enunciamos os antecedentes ao TA que nos levaram a escolher o método de caso de ensino. Na seção 1.3, apresentamos relevância da cultura organizacional, após os objetivos (seção 1.4), a narrativa previa do CE (seção 1.5), o enunciar das limitações do CE (seção 1.6), e a estruturação geral do TA (seção 1.7).

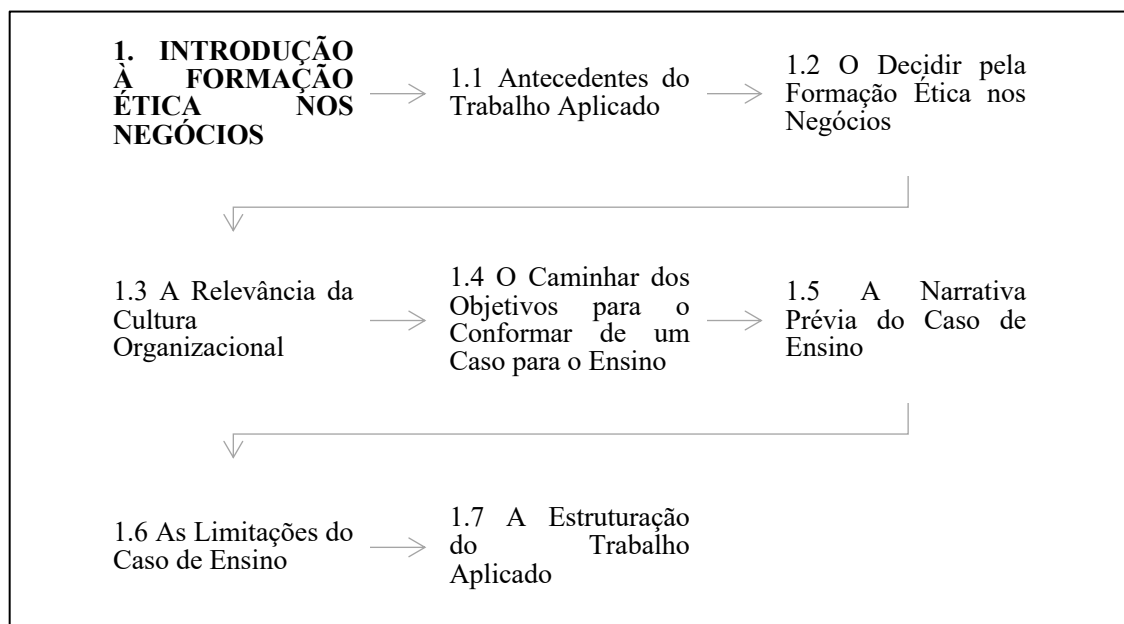


Figura 1 : Estrutura do capítulo 1 Introdução à formação ética nos negócios

1.1 Antecedentes do Trabalho Aplicado

A ideia subjacente a este TA perpassa o contemplar dos atuais dilemas corporativos, advindos do oscilar entre os paradigmas da otimização econômica, da operação segura e da sustentabilidade – frequentemente tomados como se opostos e apartados o fossem (ROCKSTRÖM *et al.*, 2009). Incentiva o refletir sobre a relevância da CO como fator essencial ao sucesso da instauração da ética como fonte de “inovatividade” organizacional (ISLAM; TSENG; KARIA, 2019) e bem suceder de F&A³.

³ Cumpre informar que por F&A assumimos neste TA, o englobar, além das fusões e aquisições, das alianças estratégicas tal e qual as *joint ventures*.

Tangencia o apreciar de matérias afeitas ao *compliance* como fonte de inovação orientada à sustentabilidade organizacional (SO) (DOYLE *et al.*, 2019). Tudo isso com o intento de contribuir com a formação ética nos negócios, por intermédio da proposição de um caso de ensino (CE); convidando-nos a um hesitar construtivo dos caminhos percorridos e a percorrer, tomando a ética como algo de inevitável e não trivial escolha, ante aos princípios de sustentabilidade (ROBERT; BROMAN; BASILE, 2013).

1.2 O Decidir pela Formação Ética nos Negócios

Tudo tem um princípio. Com o presente TA não foi diferente, posto que decorre do refletir sobre o caso de fraude norte-americana da Enron Corporation. Com exatidão, o interesse insurgiu no decorrer da disciplina “Anticorrupção e *Compliance*”⁴, quando o então docente e atual orientador deste TA, oportunizou aos alunos o prazer do debate em sala de aula, ao tempo em que endereçou como tarefas predecessoras: (i) a prévia leitura dos artigos “*The Fall of Enron*”⁵ (HEALY; PALEPU, 2003) e “*Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)*”⁶ (SIMS; BRINKMANN, 2003); (ii) a resolução de questões pós-leitura que abarcaram o sintetizar do caso; (iii) o discutir sobre as distintas abordagens utilizadas pelos artigos; e (iv) o traçar de um paralelo com a situação que estávamos vivenciando no Brasil. Impressiva trajetória empresarial da Enron despertou-me de forma marcante sobre a relevância de contribuir para a formação ética nos negócios, a partir da ótica da gestão da CO. E assim surgiu a ideia da propositura do caso de ensino (CE) “*Consensus: com aval de todos?*”, cuja finalidade principal é o abordar da relevância da CO ética para os negócios, e instigar-nos ao arguir, sobre a real possibilidade de obter consenso e aval de todas as partes em operações de F&A, no que se refere a CO e tomadas de decisões.

1.2.1 O Ponto Final da Enron?⁷

Aqui recontamos sumariamente o caso da Enron Corporation, como um convite ao leitor de que adentre às questões éticas que permeiam o ambiente profissional. Confira-se.

⁴ Mestrado em Gestão da Competitividade Empresarial. (Linha Sustentabilidade).

⁵ “O Escândalo da Enron”, tradução livre do título do artigo científico citado.

⁶ “Enron Ética’s – ou a cultura importa mais que os códigos” – tradução livre do título do artigo científico citado.

⁷ Releitura da autora deste TA do caso da fraude da Enron Coporation a partir de informações disponíveis na web.

No início em 1985, a Enron Corporation era apenas uma corporação resultante de uma operação de fusão empresarial entre a Houston Natural Gas com a Inter North. Conformada, auferiu estrondoso crescimento sob o comando de Kenneth Lay até o ano 2000. Destaque-se que no período em que esteve à frente da Enron como presidente, Lay ganhou fama e seguidores por transformar o negócio de gás e o no mercado de energia, em algo similar ao que a Bolsa de Valores de Nasdaq fez pelo mercado de ações, ao conferir liquidez a seus contratos. E assim o foi até que no ano 2000, depois de muitos feitos, K. Lay resolveu deixar a presidência e passar a participar do conselho de administração – isto a fim de promover um talentoso prodígio nas finanças corporativas à presidência da Enron⁸.

Foi dessa forma então que, em meados de 2001, Jeffrey Skilling⁹ assumiu a presidência da Enron. Sua nomeação ocasionou grande euforia no mercado, a tal ponto que as ações da empresa atingiram o pico histórico de valor (US\$ 84,97), com consequente inclusão da empresa no grupo das 70 maiores companhias norte-americanas (ROBERTS; ARMITAGE, 2006). Com J. Skilling no comando reforçou-se a estratégia de captação de talentos egressos dos principais *Master Business Administrations* (MBAs) de prestígio, a fim de estimulá-los a uma atuação típica de comerciantes agressivos, extrovertidos e mesmo impiedosos. Referiam-se a tais características na Enron como requisito ao alcance das metas estipuladas – o que, na opinião de Skilling, correspondia à atuação esperada dos mais brilhantes profissionais financeiros, cujo fito era o de angariar o máximo possível de negócios geradores de caixa no menor lapso temporal possível (RIPPIN; FLEMING, 2007). Fruto de tal estratégia, o recruta Andrew Fastow passou a integrar o corpo diretivo da Enron na área de finanças, ocasião em que passou a implementar mirabolantes racionalidades para a obtenção de metas a curto prazo.

Pouco tempo após, em 14 agosto de 2001, J. Skilling renunciaria à presidência, enquanto K. Lay ver-se-ia então compelido a assumir seu antigo posto. Em tal ocasião, a colaboradora Sherron Watkins enviou-lhe uma carta, que continha o relato da gravidade dos riscos contábeis que ameaçavam o futuro da corporação. Em 20 de agosto desse mesmo ano, K. Lay venderia suas ações (perfazendo o montante correspondente a US\$ 519 mil). No dia seguinte, comercializaria outro lote de US\$ 1,48 milhão em ações. Em outubro, a empresa de auditoria independente de Arthur Andersen iniciaria a destruição das evidências da fraude.

⁸ Informações históricas sobre a Enron Corporation disponíveis em <https://origemdasmarcas.blogspot.com/2011/10/enron.html> acessado em 31 de maio de 2019.

⁹ Sob o comando de Skilling, a Enron se consolidou em definitivo pela cultura organizacional arrogante, descentralizada ao extremo, conformada por competição acirrada e bônus descomunais, e um atitudinal afeito à crença de que poderiam fazer qualquer coisa, sendo uma organização hiperflexível, a fim de obter aceleração operacional responsiva às necessidades de desenvolvimento de novas fontes de lucro.

No mesmo mês a Enron registrou uma perda de US\$ 618 milhões, e sequencialmente em novembro, o diretor financeiro A. Fastow foi afastado após a *Securities Exchange Commission* (SEC) ter aberto investigação sobre as parcerias de investimentos sob sua liderança. Naquele mesmo mês, as ações caíam para menos de US\$ 1,00 causando prejuízos incommensuráveis aos investidores. Após, em dezembro de 2001, a Enron perpetrou o maior pedido de falência nos Estados Unidos, deixando cerca de 5.600 funcionários prejudicados. Em janeiro de 2002, o departamento de justiça americano iniciou uma investigação criminal em desfavor da Enron. Dias após, a Arthur Andersen demitiu o executivo David Duncan (responsável pela auditoria da Enron). Em 6 de janeiro, as ações foram retiradas da bolsa de Nova York. Em 23 de janeiro, K. Lay pediu demissão da Enron e, dois dias após isto, o então vice-presidente da empresa, Clifford Baxter, suicidou-se. Aqui cabe-nos arguir: ponto final?

Fosse ficção ou uma estória, talvez, contudo, por ter sido uma trajetória real, a história da Enron possui muitos outros desfechos de distintas ordens. Impressiva trajetória instigou o promulgar da Lei “Sarbanes Oxley Act” (SOX) em 2002 – a qual estipulou como penalidade máxima para declarações financeiras falsas a previsão de 20 anos de prisão. Inspirou também o estabelecimento e a extensão de agências como a do “Escritório de Fraude Graves” no Reino Unido, a “Unidade de Crimes de Colarinho Branco” do “*Federal Bureau of Investigation*” (FBI) e o “Escritório Antifraude da União Europeia” juntamente com a cooperação internacional. Ademais as penalidades aumentaram, através de distintas iniciativas, porém, se isso de fato levou a uma redução acentuada do crime econômico, fraudes e casos de corrupção ainda é algo desconhecido, mas improvável (BERGHOFF; SPIEKERMANN, 2018).

Ainda que de natureza distinta da Enron, ao menos no Brasil os casos não cessaram, posto que cerca de um ano após a promulgação da Lei 12.846 em 2013 (“Lei Anticorrupção”), com o deflagrar da “Operação Lava Jato” (investigação em curso liderada pela Polícia Federal brasileira desde 2014) – locou-se no centro do escândalo de corrupção nacional, o tradicional conglomerado empresarial da Odebrecht S.A. – que admitiu ter pago cerca de US\$ 785 milhões em propinas a funcionários públicos e mais de US\$ 26 milhões em supostos pagamentos em um período de 30 anos. Espúrio caso de corrupção deteve para tal finalidade, inclusive, a designação de um departamento especializado de suborno na empresa – que distribuiu propinas e forneceu financiamento indevido a políticos e funcionários públicos do alto escalão para aprovar legislação favorável e garantir contratos relevantes (incluindo as obras para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016). Nessa seara setenta e sete executivos da Odebrecht firmaram acordos de delação premiada, fato que envolveu políticos e autoridades também da América Latina, gerando instabilidade política e incerteza (HAUSER, 2019, p. 6-7).

No exterior o caso de corrupção da empreiteira Odebrecht, resultou em uma multa de US\$ 2,6 bilhões aplicada pelo Departamento de Justiça dos EUA, em função de terem distribuído propinas em 10 países da América Latina, e em dois países africanos em mais de cem grandes projetos (2001 a 2016) (CAMPOS *et al.*, 2019). Transcorridos aproximadamente cinco anos do escândalo no Brasil, a Odebrecht, em junho de 2019, obteve do aval da Justiça de São Paulo para pedido de recuperação judicial, com previsão de renegociação de suas dívidas, cujo montante atual aproximado é de R\$ 98,5 bilhões, teve seus quadros reduzidos de 180 para 48 mil funcionários¹⁰ e, tenta equacionar o fardo reputacional e financeiro, tendo como desafio paradoxal sua reversão, a qual requer retomar o caminho do qual jamais deveria ter se desviado, qual seja, o trilhar de rumo transformacional da gestão da CO e da governança.

1.3 A Relevância da Cultura Organizacional

Ante ao exposto é preciso nos atentar ao fato de que falhas na gestão do capital humano e da CO, por vezes, concorrem para o instalar de mecanismos erráticos na lógica institucional, tomadas de decisão, coalizões e mesmo de exacerbada competição, dentre outros fatores (BALLIET; LANGE, 2013; CHARLES; WIM, 1988; GREVE; ZHANG, 2017; LANGE, P.*et al.*, 1997; MURPHY; ACKERMANN; HANDGRAAF, 2011). Quando incidentes, a compreensão sobre as dinâmicas da CO requerem ampliação do foco de sua investigação para além do processo de integração de F&A (COLMAN *et al.*, 2018), tal como o foi no caso da Enron no qual a CO mostrou-se indevido e relevante veículo de suporte a fraude (SIMS; BRINKMANN, 2003). Isso porque, a despeito dos insucessos retrorrelatados, os processos de F&A vêm se conformado como uma das formas vitais à expansão mercadológica e estratégia de crescimento (RAO-NICHOLSON; KHAN; STOKES, 2016; ZOLLO; WINTER, 2002), sendo relevante a gestão da CO em tal perspectiva. Assiste tal informação o fato de que as F&A representam a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva e transcender de fronteiras, mesmo ante ao reduzido número de estudos conclusivos em tal sentido (KING, David *et al.*, 2004; VASCOA *et al.*, 2014), e ante as comuns aferições de desempenhos aquém dos objetivos inicialmente preestabelecidos, que tem resultados em altos índices de insucesso (notadamente em casos internacionais) (KHAN; SOUNDARARAJAN; FAISAL, 2017).

¹⁰ Notícia de que a justiça aceita o pedido de recuperação judicial da Odebrecht S/A disponível em <https://www.valor.com.br/empresas/6312247/delatores-estao-entre-credores-da-odebrecht> ;
<https://www.valor.com.br/empresas/6310965/justica-acata-pedido-de-recuperacao-judicial-da-odebrecht> e
<https://www.sonhoseguro.com.br/2019/06/seguradoras-querem-exclusao-da-recuperacao-da-odebrecht-informa-o-valor/> - acessado em 22 de junho de 2019.

Permeando o tema estudos pretéritos tentaram compreender os riscos embarcados nas F&A, entretanto ainda restam obscuros os efetivos precursores de sucesso (AHAMMAD *et al.*, 2016; HALEBLIAN *et al.*, 2009; MARTYNOVA; RENNEBOOG, 2008; SHIMIZU *et al.*, 2004; STAHL; VOIGT, 2008; TUCH; SULLIVAN, 2007; YILMAZ; TANYERI, 2015) que assim enunciados, possam vir a contribuir para a melhoria de desempenho, evitação de conflitos destrutivos, incidência de desvios éticos (tal qual temos no icônico registro da fraude da *Enron Corporation*¹¹) (LI, 2010; SIMS; BRINKMANN, 2003).

Face ao exposto, nos propusemos a refletir com o CE se **“a gestão da cultura organizacional ética, como um processo contínuo, pode auxiliar o desempenho de F&A?”**

1.4 O Caminhar dos Objetivos para o Conformar de um Caso para o Ensino

O presente TA tem o propósito de contribuir para a formação ética nos negócios. por intermédio da proposição do CE “*Consensus: com aval de todos?*”. Intentamos fazê-lo utilizando a narrativa de caso verossímil de uma malsucedida fase integração de uma *joint venture*, decorrente da incidência dos conflitos interpostos entre os sócios - verificados na fase de integração da F&A, os quais refletiram-se no conformar de uma inadequada gestão da CO, e em um desempenho organizacional aquém do almejado. Outrossim, a fim de propor aprendizagem experiencial, servimo-nos em adição, do exame do dilema ético vivenciado pelo protagonista, que se vê compelido a decidir o conteúdo de seu depoimento, em um processo de arbitragem que versa sobre a dissolução de sociedade.

Para tanto, delineamos como objetivos secundários para o TA:

- (i) proporcionar a reflexão sobre o que é cultura organizacional ética, e a relevância de sua implementação em processos de integração de F&A;
- (ii) realizar o exercício de compreender o processo de F&A como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação, a *due diligence*, a negociação propriamente dita, e a integração (TANURE; CANÇADO, 2004);
- (iii) refletir como uma abordagem sistêmica da cultura no processo pode ajudar a melhorar o desempenho de F&A.

¹¹ A Enron Corporation foi uma empresa resultante da fusão da Houston Natural Gas com a Inter North em 1985, que em derradeira perspectiva, acabou com o erodir da sua cultura organizacional a ensejar a falência em 2002, daquela que outrora fora uma das empresas mais idolatradas pelos norte-americanos e que, ao final, transmutou-se de símbolo de prosperidade e modernidade a sinônimo de fraude.

1.5 A Narrativa Prévia do Caso de Ensino

Apresentamos, a seguir, um *overview* do CE veríssimo proposto neste TA (apresentado no Capítulo 7), qual seja: “*Consensus*: com aval de todos?”. Vejamos.

O CE proposto neste TA gira em torno da formação da *join venture* (JV) “TNT Express S/A” (TNT Express), a qual encerrou em seus mecanismos constitutivos, cláusula de controle e aquisição progressivo por parte do sócio investidor. Abarca também desafios relativos ao período de integração da CO, ante ao partilhar de controle e poder entre um fundo internacional de *private equity* internacional (“Fundo Internacional Mudar” – FIM), e um grupo empresarial brasileiro (o grupo “Tradição Nacional Total” – TNT) – cujas origens culturais são completamente díspares, os interesses supostamente convergentes e a lógica de atuação mercadológica pautada por preceitos distintos, tal como se verá no CE e respectivos anexos.

Nesse contexto, a TNT foi fundada em 2013 como uma JV 40/60 (%) entre o Grupo TNT e o Fundo FIM, quando então uniram forças para tentar introduzir uma nova e inovadora linha de produção, por intermédio da viabilização de um moderno parque industrial – explorando a *expertise* e as competências de cada um no campo das soluções sustentáveis e do campo de finanças empresariais. A sede da JV localiza-se no Brasil e tem como intento precípua estabelecer a nova marca e produtos empresariais na América Latina, bem como realizar a abertura de capital até o final de 2017. Quando frustrada a empreitada, após embates afeitos a tomada de decisão e desvios da CO, os sócios viram-se imersos em um processo de arbitragem que selará o futuro da TNT Express.

Exposta a síntese, cumpre-nos destacar, que a aludida narrativa não abarca típico caso sobre corrupção ou fraude organizacional, diferindo, portanto, do caso de fraude Enron e mesmo do caso de corrupção da Odebrecht, bem como dos exemplos de desvalia da CO ética listados (ver item 2.4.1). Frise-se que o CE verossímil proposto neste TA, versa sobre o processo de gestão da CO adotado durante as fases de formação e integração da aludida JV – cuja intenção era a sinergia e alto desempenho organizacional, mas que todavia resultou na incidência de conduta dúbia de parcela dos partícipes do processo – o que contribuiu para o não alcance dos planos originalmente traçados. Como se verá adiante o processo de integração da CO, contou com a participação direta e indireta de outros indivíduos, para além da alta liderança empresarial (PINTO; LEANA; PIL, 2008), e registrou o incidir de algumas condutas não éticas e, ou, prejudiciais a terceiros - ainda que sob o recorte da legislação brasileira vigente, inexistisse uma tipificação para tais condutas – em termos de sanções legais, quer seja no campo administrativo, civil ou criminal que as qualifique como corrupção ou fraude.

1.6 As Limitações do Caso de Ensino

A aplicação do CE proposto limita-se às questões de CO ética em processos de integração (fase de pós-aquisição) de processos de F&A internacional. Para sua constituição foi obtido um determinado *quantum* de entrevistas (N = 15) e acesso parcial às documentações que conformaram os dados primários (para uma explicação completa sobre metodologia, ver capítulo 4, onde descrevemos a metodologia de aquisição de dados). Importante clarificar que os dados primários referenciados não puderam ser acostados ao TA em função do sigilo ter sido condição precípua acordada, para a anuência das partes envolvidas – fato que permitiu a concessão das entrevistas e acesso aos dados para constituição do CE verossímil. Ressaltamos que em outros cenários ou países diferentes e, ainda, em pesquisas a outras empresas, os dilemas e processos incidentes nas organizações poderiam ser distintos, em especial no tocante aos conceitos de CO ética que constituíram o alvo da formação ética para os negócios no CE (para uma explicação completa sobre os conceitos de CO, ver capítulo 3 que contém a descrição do referencial teórico aplicado ao presente TA). Assim, tomar a sucessão de fatos arrolados no CE, como única via de manifestação de conflitos afetos a CO nas fases de integração de F&A, poderia vir a ensejar a transmissão de mal-entendidos e a uma desconsideração das limitações oras dispostas sobre o presente caso de ensino.

1.7 A Estruturação do Trabalho Aplicado

Este TA é composto por oito capítulos temáticos assim dispostos:

- **Capítulo 1 – Introdução à Formação Ética nos Negócios**, no qual, referenciamos os antecedentes, propósitos e objetivos e a apresentação da prévia do CE proposto.
- **Capítulo 2 – O Desafio Ético Empresarial**, no qual, abordamos os atuais requerimentos de sustentabilidade de ordem global, bem como os desafios de ordem ética que os perpassam.
- **Capítulo 3 – O Revisitar da Corrupção e Cultura Organizacional na Literatura Acadêmica**, no qual, trazemos, em retrospectiva, as bases conceituais empregadas na constituição do CE.
- **Capítulo 4 – A Formação Ética e o Método de Caso de Ensino**, no qual, descrevemos a metodologia que orientou a construção do CE neste TA.

- **Capítulo 5 – O Teste do Caso de Ensino como um Processo de Aprendizado**, no qual, discorremos sobre o testar do CE em ambiente acadêmico e os resultados obtidos e os discutimos.
- **Capítulo 6 – Notas de Ensino do Caso Proposto**, como sugestão o passo a passo da aplicação do CE como instrumento de formação para a ética nos negócios.
- **Capítulo 7 – O Caso de Ensino “*Consensus: com aval de todos?*”**, narramos o caso propriamente dito.
- **Capítulo 8 – O Concluir e o Recomeçar**, apresentamos as conclusões e recomendações.

Finalmente, as **Referências** da literatura que ensina, listamos as referencias bibliográficas consultadas para a elaboração do TA e do CE.

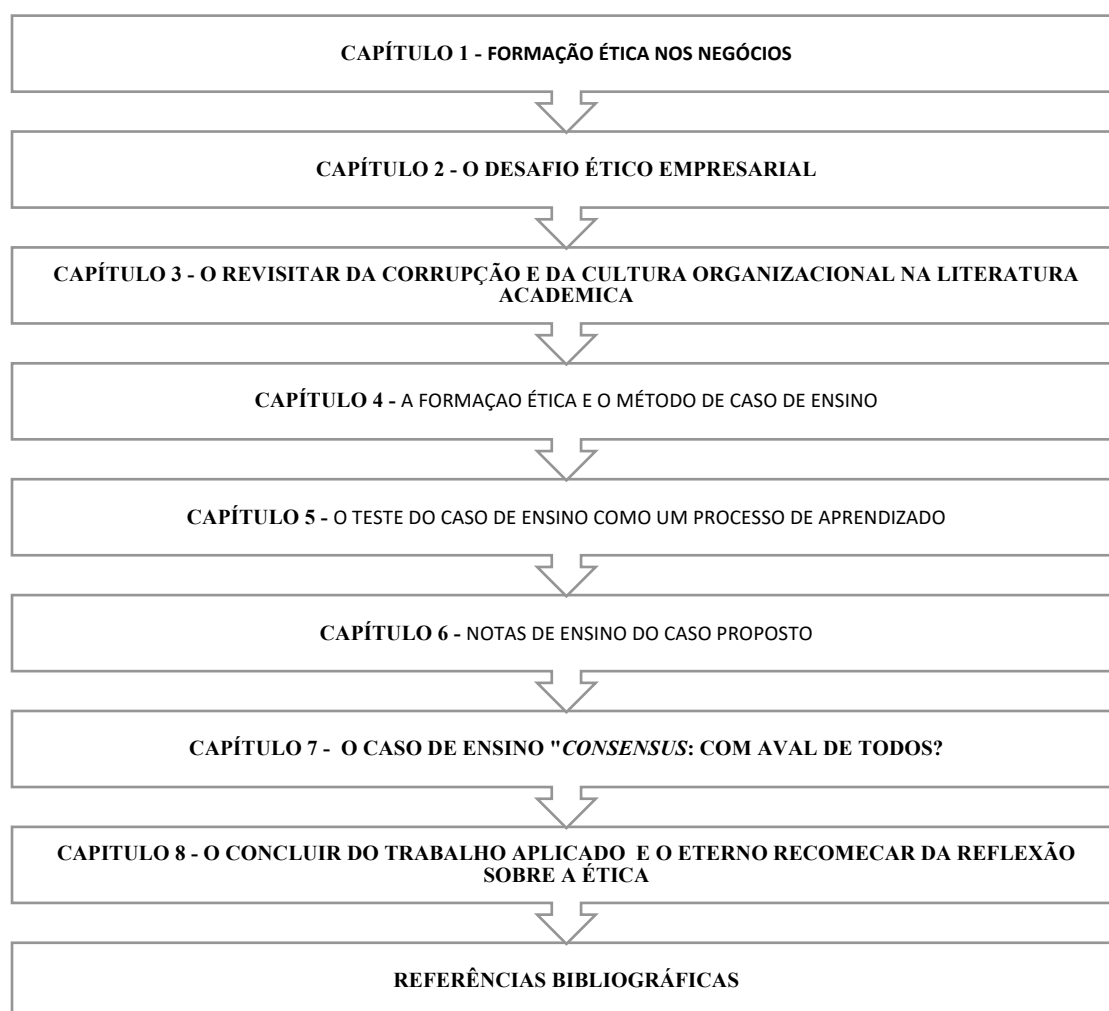


Figura 2: Estrutura geral do trabalho aplicado

2 O DESAFIO ÉTICO EMPRESARIAL

Neste segundo capítulo, apresentamos brevemente alguns aspectos de economia comportamental (seção 2.1). Sequencialmente adentramos um olhar direcionado aos desafios globais empresariais (seção 2.2) com a intuito de contextualizar as empresas no ambiente global em termos de requerimentos de adoção de requisitos de sustentabilidade. Ato conseguinte, enveredamo-nos pelos desafios relacionados à ética empresarial (seção 2.3). Finalmente, trazemos à baila, o fato de que as organizações constantemente estão submetidas a ambientes competitivos e moralmente imperfeitos, nos quais incidem estratégias de F&A como forma recorrente de expansão, as quais, todavia são conformadas com reduzida atenção às questões de gestão de uma CO ética como um dos vetores de desempenho organizacional (seção 2.4).



Figura 3: Estrutura do capítulo 2 O desafio ético empresarial

2.1 Breve Refletir sobre a Economia Comportamental

Cabe lembrar que outrora os modelos econômicos clássicos previam que as decisões de natureza eminentemente racionais, baseadas principalmente na otimização dos custos e dos benefícios esperados. Com a revolução das expectativas racionais na macroeconomia e a disseminação da “teoria dos jogos” na microeconomia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994), os agentes passaram a empregar a tese de que não podiam ser sistematicamente enganados.

Subsequentemente a economia comportamental – com ênfase em "heurísticas e preconceitos" – passou a denotar que o excesso de confiança, o emprego do viés de confirmação, bem como o de pesos distorcidos de probabilidade e de uma série de outros erros cognitivos “conectados”, passariam a integrar as suposições comuns também às áreas da economia (BÉNABOU; TIROLE, 2003; 2016) – podendo vir a influenciar o emprego de preceitos de visão de curto e longo prazos no exame das questões estimadas aos desafios da sustentabilidade empresarial.

Nesse esteio, trazemos à discussão a questão dos desafios globais relativos à definição das estratégias empresariais – abarcando-os a partir da complexidade da sustentabilidade empresarial, a qual tem criado eminentes dilemas éticos para os tomadores de decisão.

2.2 Os Desafios Globais da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial

Insertas em um contexto global de elevada competitividade, as corporações tem recebido *insights* atinentes aos desafios globais de sustentabilidade concernentes aos riscos advindos da inequidade (CASTELLS-QUINTANA; ROYUELA, 2017) e à deterioração da nossa subsistência natural (ROCKSTRÖM *et al.*, 2009). Todavia remanescem dúvidas sobre as dinâmicas de sustentabilidade e o rol de atores que deve estar envolvido em seu enfrentamento (KLIJN; KOPPENJAN, 2000), principalmente quando colocadas em voga as acepções aos arranjos de governança colaborativa (ARMITAGE; DE LOË; PLUMMER, 2012; BRONDIZIO; OSTROM; YOUNG, 2010; CARLSSON; BERKES, 2005).

Ecoam debates sobre cabimento de "nexo" entre as corporações e os desafios globais. Exemplo atinente tem sido o de participação das empresas na implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) das Nações Unidas (BLEISCHWITZ *et al.*, 2018; KIM, R., 2016), que nos explicitam a necessidade de gestão das interligações críticas oriundas do uso dos recursos naturais pelas empresas ao longo de suas cadeias de valor (BLEISCHWITZ *et al.*, 2018) – os quais emanam vigorosos debates e o incidir de dilemas éticos entre o exercício da responsabilidade social instrumental ou político-institucional (SCHERER, 2018).

A bem ver, insistir em escolhas não orientadas à sustentabilidade tem nos levado ao declínio do alcance do desenvolvimento sustentável – ingrediente-chave de empresas bem-sucedidas, inovadoras e lucrativas (BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010) e, conseqüentemente, a um postular de conduta o qual arrisca-nos o alcance da prosperidade econômica, equidade social e integridade ambiental (HEIKKURINEN; MÄKINEN, 2018).

Muitos são os que afirmam que sobressaem-se, na prática, lapsos de ordem eminentemente financeiras e contabilísticas (SUDANA, 2015), nos quais preponderam os vieses financeiros (FRIEDMAN, 1962; PORTER, 1991; STEURER, 2006), centrados na visão purista da maximização de lucros aos acionistas, quando, em outra via, deveriam ser propulsionados à resiliência corporativa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; CHOW; CHEN, 2012) e ao possibilitar da inclusão de todas as partes interessadas (CHOI; WANG, 2017; TALWAR; WIEK; ROBINSON, 2011). Tal comportamento resulta em lacuna afeta ao *business as usual* a ser superada para o alcance da inovação orientada à sustentabilidade organizacional (HALL, 2002; HART; SHARMA, 2004).

Urge, pois, o requerimento de estratégias de líderes e organizações, que os tornem aptos à promoção de mudanças intencionais orientadas à criação de valor sustentável (ADAMS *et al.*, 2016; CALABRESE; FORTE; GHIRON, 2018). Isso porque negligenciar riscos globais, a bem da verdade, não tem se configurado como solução viável, posto que, no contraditório, tem representado um agravar do falhar das presentes para as futuras gerações – culminando em perigoso um *trade-off*, cunhado cotidianamente avolumando-se por “tomadas de decisões”, as quais tem se alternado, desproporcionalmente, entre o curto e o longo prazos, concatenando paulatina afronta à prática da equidade intertemporal e afastando-nos do tão fundamental alcance da sustentabilidade (BANSAL; DESJARDINE, 2014; SLAWINSKI; BANSAL, 2015).

Improtável mudança, tem como principal desafio a tomada de decisão não excludente dos paradigmas da otimização econômica; da sustentabilidade, e dos espaços operacionais (WHITEMAN; WALKER; PEREGO, 2013). Isto porque a aplicação isolada de um único paradigma (econômico, social ou sustentável) tem se mostrado altamente ineficaz na garantia do cumprimento dos requisitos impostos por um dos outros paradigmas (sobretudo em casos nos quais são envolvidos requisitos de governança de sistemas de inclinação do mundo real) fato que tem nos suscitado urgência na estruturação de paradigmas mais avançados para apoio de decisões sobre temas como os relativos a políticas climáticas (BARFUSS *et al.*, 2018).

2.3 A Ética como Prioridade Organizacional

Indubitavelmente, ante aos desafios da sustentabilidade a ética tornou-se uma prioridade organizacional. Tal perspectiva tem encontrado ressonância nos resultados emanados por pesquisa realizada pelo Barômetro de Edelman, na qual é possível constatar que a manifesta

opinião pública tem seguindo na linha de que as organizações empresariais são instituições consideradas como as mais credíveis para a promoção de prementes mudanças mundiais¹².

Balizam suas opiniões na admissão societal de que as corporações têm com o reverberar e o “fazer prevalecer” de valores morais, sociais e ambientais como norteadores de tomada de decisão quando avaliados aspectos operacionais e econômicos, orientando-as em favor da sociedade e da salvaguarda da sustentabilidade. Reforçam-nas o fato do corpo funcional atrelar factibilidade à concomitância do alcance da lucratividade e da responsabilidade social – remetendo tal tarefa aos *Chief Executive Officers* (CEOs), sendo então esperado que auxiliem no equacionar de eventuais *trade offs* que venham a se interpor como desafios na era do antropoceno¹³ (EDELMAN TRUST BAROMETRER, 2019).

Dados de 2018 publicados pela *Global Societal Impact Survey*¹⁴ apontam que: 93% dos respondentes acreditam que as empresas devam endereçar cuidados às causas da sociedade; 95% planejam adotar posição significativa sobre questões de impacto social no próximo ano; e 46% acreditam que os CEOs sejam os principais impulsionadores da responsabilidade social corporativa – atribuindo às suas opiniões e à dos principais executivos relevância no desempenho da condução de tratativas inerentes ao impacto social (DELLOITE, 2019). Exemplifica tal postular de ativismo acionário o caso do Blackrock, responsável pela gestão de mais de US\$ 6 trilhões, o qual determinou que os CEOs das empresas investidas demonstrassem como, efetivamente, têm contribuído com a sociedade, sob pena de perderem seu apoio na gestão financeira (WATCHEL *et al.*, 2018).

Desafios postos e números impressionantes uma vez que globalmente o atual mercado acionário equivale a 110% do produto interno bruto (PIB) global, ou seja, algo em torno de US\$ 80 trilhões¹⁵. Em tal cenário, tem ocorrido incremento de ativos postos sob gestão de investidores signatários dos princípios de investimento responsável (PRI) da ONU, entre 2006

¹² Os destaques apontados pelo Barômetro de Edelman, nesse campo, são que em 2018 as empresas sediadas na Suíça e Alemanha, Canadá e Japão, detinham os maiores índices de confiança, em contraste com as localizadas no México, Índia, Brasil e China que possuíam os menores índices de credibilidade.

¹³ O conceito do termo antropoceno foi cunhado no início dos anos 2000, o qual foi popularizado pelo cientista ganhador do prêmio Nobel de Química (1995) Paul Crutzen, através de publicações sobre o que viria a ser uma nova era geológica da Terra, caracterizada pela influência humana se mostra presente em algumas áreas, em parceria com as influências geológicas. Informação disponível em <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/99279> acessado em 04 de agosto de 2019.

¹⁴ A pesquisa *Global Societal Impact Survey* foi conduzida em 2018 pela Forbes Insights e Deloitte de 350 executivos, globalmente representando todas as principais indústrias, sendo 57% dos entrevistados oriundos de organizações com receita entre US\$ 500 milhões e US\$ 5 bilhões e os 43% restantes representaram empresas com faturamento superior a US\$ 5 bilhões. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-global-societal-impact-pulse-survey-report-jan-2019.pdf> acessado em 03 de março de 2019.

¹⁵ Disponível em <https://data.worldbank.org/indicator/> acessado em 03 de março de 2019.

a 2017, já foram contabilizados aproximadamente US\$ 62 trilhões (UN PRI, 2018a), sendo ainda pertinente mencionar que, em 2018, quase um terço dos signatários do PRI anunciou adesão voluntária aos indicadores afetos às mudanças climáticas em seus relatórios de sustentabilidade (UN PRI, 2018b).

Ante a tais tendências, reforçam-se a premência pelo sistêmico imputar da ética como requisito fundamental para os negócios. Nessa linha, tal conquista no universo dos investimentos responsáveis vem alçando, como exemplo, o *ranking* de atuação ética, anualmente aferido pelo *Ethisphere Institute*¹⁶, cujos resultados do ano de 2019 denotam como premissas comuns a tais empresas a adoção de práticas de governança, tais como: 90% das empresas listadas empregam na gestão lideranças independentes para seu conselho; 54% exigem a instalação de comitês atrelados ao conselho para a supervisão das atividades de sustentabilidade; e 84% optam pela firme decisão em integrar e envolver partes interessadas na estratégia competitiva dos negócios. Todas diretivas justificáveis, pois desejáveis que sejam as soluções sustentáveis (FIKSEL *et al.*, 2014), as organizações, provenientes ou não de processos de F&A comumente se sujeitam às tensões internas afetas à legitimidade em relação às práticas já existentes de busca de lucros ou competitividade (HAHN *et al.*, 2015; SMITH; BESHAROV, 2017), as quais acabam por ensejar subterfúgios eficientes de gestão (GOLDSTEIN *et al.*, 2019), capazes de garantir a continuidade da integração da sustentabilidade na estratégia de competitividade empresarial (YUAN; BAO; VERBEKE, 2011).

Ressalte-se em tal seara que a SO envolve, de certo, o equacionar de problemas nos quais as interdependências constituem a regra e não a exceção e, portanto as corporações devem-se atentar ao fato de que o tradicional alcance do controle formal não mais se mostra eficiente, pois figura em escala menor que o escopo global do desafio da sustentabilidade (CASH *et al.*, 2006) – o mesmo aplicando-se aos processos de F&A, que envolvem a necessidade de integrar distintas CO. É inadiável, portanto, rever a usual atenção direcionada às tarefas de curto prazo e às estruturas de incentivos estreitas, substituindo-as pelo abraçar de objetivos multifacetados e com resultados duradouros (DOBBIN; JUNG, 2010; SLAWINSKI; BANSAL, 2015). No reverso, ignorar tais diretivas pode propiciar a incidência de eventuais dicotomias entre lucratividade e sustentabilidade, com o contemplar da responsabilidade social pautada por mecanismos dissociativos e/ou orientada somente à legitimidade externa – o que poderia acarretar prejuízos à conformidade (CRILLY; HANSEN; ZOLLO, 2015; LEAN; BEHNAM, 2010).

¹⁶ “World Most Ethical Companies”. Disponível em <https://www.worldmostethicalcompanies.com> acessado em 03 de março de 2019.

Tanto assim o é, que o persistir na contramão, lamentavelmente, tem resultado em prejuízos, tais como os dispostos na pesquisa *Global Economic Crime and Fraud Survey*¹⁷, a qual nos desvelou que: 49% das organizações foram vítimas de fraude e crime econômico nos últimos dois anos; 64% tiveram perdas superiores a US\$ 1 milhão em decorrência direta das fraudes; 52% dos crimes foram perpetrados por atores internos; e 24% atribuídos à alta administração; 9 em cada 10 casos mais graves haviam sido trazidos à atenção da alta administração. Graves falhas éticas têm requerido que as empresas envidem esforços extras para proverem meios impeditivos à racionalização de um ato fraudulento – um considerável desafio posto que a racionalização ocorre na mente humana, o que confere relevância aos cuidados com a cultura organizacional (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2018).

A duvidar, muitos profissionais e organizações não se questionem sobre se o modelo em que operam será sustentável a longo prazo. Entendem a instabilidade financeira como decorrência de infelizes coincidências da volatilidade econômica. Não se perguntam se já poderíamos estar sofrendo devido ao colapsar de uma aproximação ecológica e social. Deparam-se com contrastes de dualidades aparentemente paradoxais (pequena ou grande escala; curto ou longo prazo; e emprego de subterfúgios ou da ética). Confronto que pode ser capturado retoricamente pelo dilema do prisioneiro (sendo o significado oculto aqui o autobenefício como um direcionador do desenvolvimento sustentável). Repetir tal dilema com frequência tem sido maneira de falsear o consolidar dessa mentalidade a título de “bom senso”. Fatidicamente, o desafio da sustentabilidade não poderá ser respondido por lideranças com a manutenção do mesmo *mindset* calcado em ultrapassados paradigmas. A serem mantidos pelas empresas e por políticos (que moldam as leis e outros incentivos), arrolar-se-ão ao risco de que se projete o futuro com base no mesmo mal-entendido que os motivou. Reforçar-se-ia então, ante a tal postura, o arriscar do consolidar de mentalidades imersas em círculo vicioso (ROBERT; BROMAN, 2017) as quais precisam ser inequivocamente superadas.

2.4 Os Dilemas Organizacionais das F&A ao Longo dos Séculos XIX e XXI

Longe de serem respondidos apenas pelas lideranças, os dilemas organizacionais dos processos de F&A têm demonstrado um imergir em oscilantes círculos virtuosos e viciosos, que nos demonstram que há muito a ser apreendido pela ciência e corporações. Fato é que a apreensão de conhecimento sobre as F&A, via de regra, têm sido examinadas retroativamente,

¹⁷ Pesquisa global que reuniu resultados de mais de 7.200 respondentes em 123 diferentes territórios.

e na maioria das vezes, com olhar centrado na rubrica de macroeconomia, comumente subordinadas às flutuações cíclicas (ondas) nos mercados acionários globais.

Alguns estudiosos consideram o impacto da personalidade dos dirigentes (CEO) e estilo das lideranças nas ondas de F&A, entre os anos de 1895 e 2008, denotando idiossincrasias e características salientes de atores-chave no processo. Argumentam também que devem ser observadas as transações modais que compõem uma dada época e a natureza dos principais protagonistas relevantes dessa época. Vejamos, em tal sentido, memorando o incidir das ditas “ondas de F&A” e personalidades de seus dirigentes, em síntese, tivemos o monopólio (1895-1905) liderado pelos “barões ladrões individualistas”; o oligopólio (1920) impulsionado por “empresários novos-ricos” em rede; o conglomerado (1960) orientado pelos “contabilistas” e pela onda de diversificação dos negócios. Nas eras posteriores, tivemos a onda da disciplina (anos 1980) liderada por “predadores da cobiça-boia-sorte”, que acreditavam na “sobrevivência do mais apto” e a tônica de “matar ou ser morto”; após isso, veio a onda de desregulamentação (década de 1990) empurrada por “imperialistas corporativos” até o governo; e a onda oportunista (início dos anos 2000), liderada por “táticos defensores” (PARK; GOULD, 2017, p. 7–9).

Corroborando ao exposto, trazemos exemplos de executivos que, antes exaltados em revistas populares e jornais nacionais como condutores de culturas de sucesso e visionários, tornaram-se réus em processos fraudulentos. Confirmam-se alguns exemplos apresentados na tabela 1 – cabendo ressaltar que esses são casos específicos, e que portanto, nem todos os processos de F&A resultam em uma implicação de gestão fraudulenta ou corrupta. Todavia nos casos que assim o são, as estratégias de F&A parecem ainda carecer de evolução e abandono de CO narcisistas, que caracterizam-se por serem segundo alguns autores como egocêntricas e exploradoras, com emprego obsessivo de um senso de direito, autoengrandecimento, negação e racionalização como forma de justificar seu comportamento a fim de proteger a identidade coletiva (PERRI, 2013).

Cumpra-nos registrar contudo que, mesmo em tais casos, é preciso envidar maiores esforços acadêmicos no sentido de abordar sistemicamente as características do que vem a ser uma organização corrupta, fraudulenta, e mesmo permeada por atos não éticos, pois que ainda não temos uma descrição do que seria uma cultura organizacional corrupta, descrita de forma consensual na literatura acadêmica, isso em termos de suposições, valores e normas subjacentes. Entretanto, sem adentrar em tal seara, Perri (2013), afirma que de organizações com CO narcisista, tendem a se perceberem como se estivessem prontas para “lutar em uma guerra”, o que as leva a uma suposição presumida de que “o fim justificariam os meios”.

O referenciado autor relata que isso pode vir a influenciar muitos dos valores e normas da cultura organizacional informal, posto que tais organizações detêm relativa a “segurança” de que inexistirá punição do comportamento desviante (quer seja, corrupto, fraudulento ou não ético) – fato que contribui para o engendrar de estratégias de racionalização e o endossar de valores avessos, cujos resultados podem vir a constituir-se, em certos casos, pela desvalia da CO ética.

Tabela 1 : Listagem exemplificativa de executivos outrora enaltecidos publicamente que se envolveram em práticas fraudulentas

EMPRESA / EXECUTIVO	RECONHECIMENTO
Enron	A revista Fortune descreveu Kenneth Lay, da Enron, como um “revolucionário” que ofereceu “liderança visionária”... sem medo de redefinir o <i>status quo</i> sendo ousado e inovador. O CEO Jeffrey Skilling, considerado outro dos visionários da Enron, foi saudado como “o CEO número 1 em todo o país” e o <i>Chief Financial Officer</i> (CFO) Andrew Fastow, um dos arquitetos da fraude da empresa, foi nomeado no ano em 1999 pela revista CFO.
WorldCom	O New York Times inicialmente elogiou o CEO da WorldCom, Bernard Ebbers, como “um visionário de longa distância; ele era franco, folclórico, o enteado empreendedor da revolução das telecomunicações”. O diretor financeiro da WorldCom, Scott Sullivan, foi nomeado diretor financeiro do ano em 1998 pela revista CFO.
Qwest	Deixando de lado o reconhecimento de receita fraudulenta de US\$ 3 bilhões, resultando em um ganho pessoal de US\$ 52 milhões em ações internas, o CEO Joseph Nacchio, da Qwest, foi “considerado um visionário por sua busca obstinada pelas oportunidades da Internet”.
Tyco	O CEO da Tyco, Dennis Kozlowski, foi nomeado um dos 25 executivos mais importantes do país, pela Business Week, por sua ousada estratégia de aquisição ininterrupta. Foi considerado o CEO corporativo mais agressivo da América e diziam que falou “como um segundo Jack Welch”.
Madoff	Bernard Madoff, enquanto perpetuava o maior esquema Ponzi de sempre – estimado em bilhões de dólares – era chamado de “um verdadeiro visionário de investimento global”.
CA Inc. Sanjay Kumar	O CEO condenado da CA Inc. Sanjay Kumar foi considerado um visionário na indústria de <i>software</i> , contribuiu com um capítulo no livro <i>Leadership Secrets of World's Most Successful CEOs</i> antes de ser condenado à prisão por orquestrar um esquema de US\$ 2,2 bilhões envolvendo reconhecimento de receita fraudulenta em valores mobiliários e obstrução da justiça.

Fonte: Adaptado de PERRI, 2013.

2.4.1 O Consolidar dos Riscos da Desvalia da Ética na Cultura Organizacional

Persistir na contramão da ética organizacional tem resultado em prejuízos, tais como os dispostos na pesquisa *Global Economic Crime and Fraud Survey*¹⁸ (2018), a qual desvelou que: 49% das organizações foram vítimas de fraude e crime econômico nos últimos dois anos; 64% tiveram perdas superiores a US\$ 1 milhão em decorrência direta das fraudes; 52% dos crimes foram perpetrados por atores internos; e 24% atribuídos à alta administração; 9 em cada 10 casos mais graves haviam sido trazidos à atenção da alta administração. Graves falhas éticas que têm requerido que as empresas envidem esforços extras para proverem meios impeditivos à racionalização de um ato fraudulento – um considerável desafio posto que a aludida racionalização ocorre na mente humana, o que confere suma relevância na adoção de cuidados ao ambiente e cultura organizacional (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2018).

Exemplos dimensionam prejuízos ocasionados à sociedade mundial desde o início do século XX tais como: (i) o desvelar da fraude financeira do Banco Central Americano, em 1913 (BORDO; WHEELLOCK, 2011; RICHARDSON, 2006); (ii) a “quebra da bolsa de valores” de Nova York, em 1929 e o consequente surgir da política intervencionista do *New Deal* à constituição da iniciativa conhecida como *Securities Act.*, em 1933 (LUST, 1934) em resposta a necessidade de se garantir a estabilidade e segurança do sistema financeiro, concretizando uma resposta estatal a crise instalada; (iii) o *Securities Exchange Act*, em 1934 (JYLHÄ, 2018) e o surgir dos primeiros passos em prol da ética nos negócios na década de 1960 (REIDENBERG, 2014), nos Estados Unidos, com a exigência pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) (BROCK, 2001; JOHNSTON; PETACCHI, 2017) dos primeiros mecanismos de *compliance* nos Estados Unidos; (iv) o caso do escândalo Watergate e a subsequente aprovação pelo congresso americano de lei de combate de práticas de corrupção no exterior dos EUA em uma acepção relativa à ética empresarial - denominada *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) (JORGENSEN, 2018), na década de 1970, quando se passou a imputar a penalização aos subornos para auferir benefícios ilícitos com reflexos internacionais; (v) os marcantes casos de fraudes corporativas nas empresas: Enron, Worldcom, Qwest, Adelphia (AWADALLAH, 2018) – que juntamente com o colapso do mercado associado geraram forte reação que incluiu o Congresso dos EUA aprovando a SOX (CHEN; MOERS, 2018), a qual fortaleceu a consolidação pública da importância da governança corporativa em todas as suas dimensões; e (v) a crise financeira mundial de 2008 desencadeada no setor

¹⁸ Pesquisa global que reuniu resultados de mais de 7.200 respondentes em 123 diferentes territórios.

bancário dos EUA de forma relacionada ao mercado imobiliário que resultou na aprovação de uma lei de reforma e defesa do consumidor - denominada “*Dodd-Frank Wall Street*”¹⁹ - em resposta à crise do *subprime*²⁰ de 2008, com vistas a reduzir riscos no sistema financeiro dos EUA²¹.

Perceptível porquanto que, embora os instrumentos de controle coercitivo tenham se avolumado com o decorrer do tempo, lastimavelmente não foram suficientes para garantir a não ocorrência de novos casos. Tanto assim que puderam ser verificadas nas últimas décadas outras graves falhas de *compliance*, com o desenlace de desvios éticos como os incorridos na fraude cometida no Grupo do Banco Espírito Santo (2018); na sobrevalorização indevida de lucros pela Toshiba (2017); no caso da instalação de *softwares* falsos em veículos pela Volkswagen a qual gerou lucros impróprios (2015); nos graves casos de corrupção da Petrobras e da Odebrecht (2014); no conhecido caso de auxílio a evasão fiscal de clientes pelo Banco HSBC (2013); na manipulação da taxa de juros pela Libor com o auxílio dos bancos Barclays, JP Morgan, Citigroup, Royal Bank of Scotland, UBS e Bank of América (2012); na falência do Lehman Brothers (2009); no caso da Madoff Investment (2008); no caso de registros contábeis falseados pela Parmalat (2004); e nos casos de contratos espúrios praticados pela Siemens (2004 e 2012)²², dentre tantos outros.

Nesses e em outros exemplos, a tradicional abordagem do *compliance* com emprego predominante de lente da lei criminal não parece ter resultado em eficácia total, pois que indiretamente tem permitido o incidir do fenômeno da racionalização como componente chave do processo psicológico dos “crimes de colarinho branco” – ante a um buscar de “brechas” acompanhado por acintosa tentativa de burla as legislações vagas e, ou, sobrepostas, visando fazer preponderar racionalidades e adjudicações inconsistentes, quando incidentes tais tipos de crimes. Note-se que, vez incorporada aos processos de pensamentos dos colaboradores, as racionalidades limitadas, podem influenciar na criação de ambiente propício a desvios éticos, que, uma vez instalados, podem refletir-se em reduzido impedimento de um ato antiético ou ilegal, independentemente do programa de *compliance* vigente (HAUGH, 2017).

¹⁹ Informações sobre o *Dodd-Frank Act* disponíveis em <https://obamawhitehouse.archives.gov/economy/middle-class/dodd-frank-wall-street-reform> acessado em 13 de agosto de 2019.

²⁰ Informações sobre a crise do *subprime* disponíveis em *Dodd-Frank Wall Street* acessado em 13 de agosto de 2019.

²¹ Foram procedidas reformas em 2018, vide informações disponíveis em <https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp> acessado em 13 de agosto de 2019.

²² Escândalos corporativos. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/galerias/geral/os-maiores-escandalos-corporativos-do-seculo-21,22419> acessado em 21 de janeiro de 2019.

Embora de naturezas distintas dos anteriormente relatados, cabe citar casos que resultaram em reflexos societais e, ou ambientais a exemplo: do acidente na fábrica de pesticidas Bhopal da Union Caribe (1984) com liberação de gases tóxicos²³; do desastre ecológico do petroleiro da Exxon (1989)²⁴; da explosão da planta industrial química de petróleo Philips Pretroleum (1989)²⁵. E ainda, recentemente no Brasil os casos do “Desastre de Brumadinho” em Minas Gerais (MG) com o rompimento de barragem de rejeitos de mineração de propriedade da Vale S. A. (2019)²⁶ que deixou centenas de pessoas mortas e, mesmo a tragédia de Mariana - MG (2015) com o rompimento de barragem de mineração com afetação de patrimônio material e imaterial de propriedade das empresas Vale e da empresa BHP Biliton²⁷ – ambos episódios cujas causas permanecem em apuração no Brasil sobre a incidência de crime, negligência e, ou, acidente.

Do exposto, destacamos que é preciso investir, dentre outras iniciativas, na conformação de uma CO ética e capaz de minimizar a ocorrências das diversas naturezas elencadas, ou que minimamente, sejam capazes de produzir respostas tais como as vistas no caso da contaminação do medicamento Tylenol da Johnson & Johnson por cianeto (década de 1980)²⁸ – no qual a gestão da crise empresarial pautou-se por conduta responsável na resolução pautada por valores éticos²⁹, evitando maiores prejuízos a sociedade. Premente, por conseguinte a nosso ver, investir na CO ética, bem como na preventiva formação ética nos negócios, a fim de que se possa efetivamente influir na forma como se interpretam questões como a imoralidade das ações como fator determinante crítico (MOORE; GINO, 2015), isso para o alcance em maior escala de escolhas morais, mesmo antes do prévio enquadramento legal das decisões que os gestores emanam (SHALVI, 2012) – isso para um balizar consciente das implicações morais decorrentes da tomada de decisão (TENBRUNSEL *et al.*, 2010) e riscos associados (GILS *et al.*, 2015).

²³ Informações sobre o caso Bhopal disponíveis em <https://www.nytimes.com/1986/04/02/us/union-carbide-faces-fine-of-1.4-million-on-safety-violations.html> acessado em 07 de agosto de 2019.

²⁴ Informações sobre o desastre da Exxon disponíveis em <https://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/o-desastre-ecologico-do-superpetroleiro-exxon-valdez-no-alasca-em-1989-9938120> acessado em 08 de agosto de 2019.

²⁵ Informações sobre o caso da Philips Pretroleum disponíveis em <https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/tr-035.pdf> acessado em 08 de agosto de 2019.

²⁶ Informações sobre o Desastre de Brumadinho disponíveis em <https://www.nationalgeographic.com/environment/2019/01/brazil-brumadinho-mine-tailings-dam-disaster-could-have-been-avoided-say-environmentalists/> acessado em 12 de agosto de 2019.

²⁷ Informações sobre a Tragédia de Mariana (MG) <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/nov/25/brazils-mining-tragedy-dam-preventable-disaster-samarco-vale-bhp-billiton> acessado em 12 de agosto de 2019.

²⁸ Informações sobre o caso da Johnson & Johnson disponíveis em <https://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/IHT-tylenol-made-a-hero-of-johnson-johnson-the-recall-that-started.html> em 07 de agosto de 2019.

²⁹ Informações sobre a conduta ética no caso de contaminação do tylenol por cianeto da disponíveis em <https://www.thecasecentre.org/main/products/view?id=21704> acessado em 08 de agosto de 2019.

3 O REVISITAR DOS CONCEITOS DE CORRUPÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA LITERATURA ACADÊMICA

Neste capítulo, traremos literaturas que nos auxiliarão na reflexão sobre o que vem a ser a corrupção e a cultura ética nos negócios. Destacamos o fato de que indivíduos, aparentemente éticos, podem vir a se envolver em práticas patentemente antiéticas no local de trabalho (CAMPBELL; GÖRITZ, 2014, p. 291). Trouxemos para tanto recorte aproximativo sobre a recente história acadêmica da ética organizacional (seção 3.1), discorremos sobre o fenômeno do corromper da ética organizacional (seção 3.2), centramos esforços na compreensão das relações entre corrupção e CO (seção 3.3) em uma ótica mais restrita que a lente legalista.

Sequencialmente abordarmos a evolução do conceito e os principais métodos empregados na mensuração da cultura organizacional (CO) (seção 3.4). Após, delimitamos os registros existentes sobre a CO brasileira (seção 3.5) e comentamos o status do conhecimento sobre a relação entre distancia cultural e operações de F&A (seção 3.6) – tudo isso com vistas a abarcar temas relevantes à compreensão da relevância da CO ética no CE proposto.

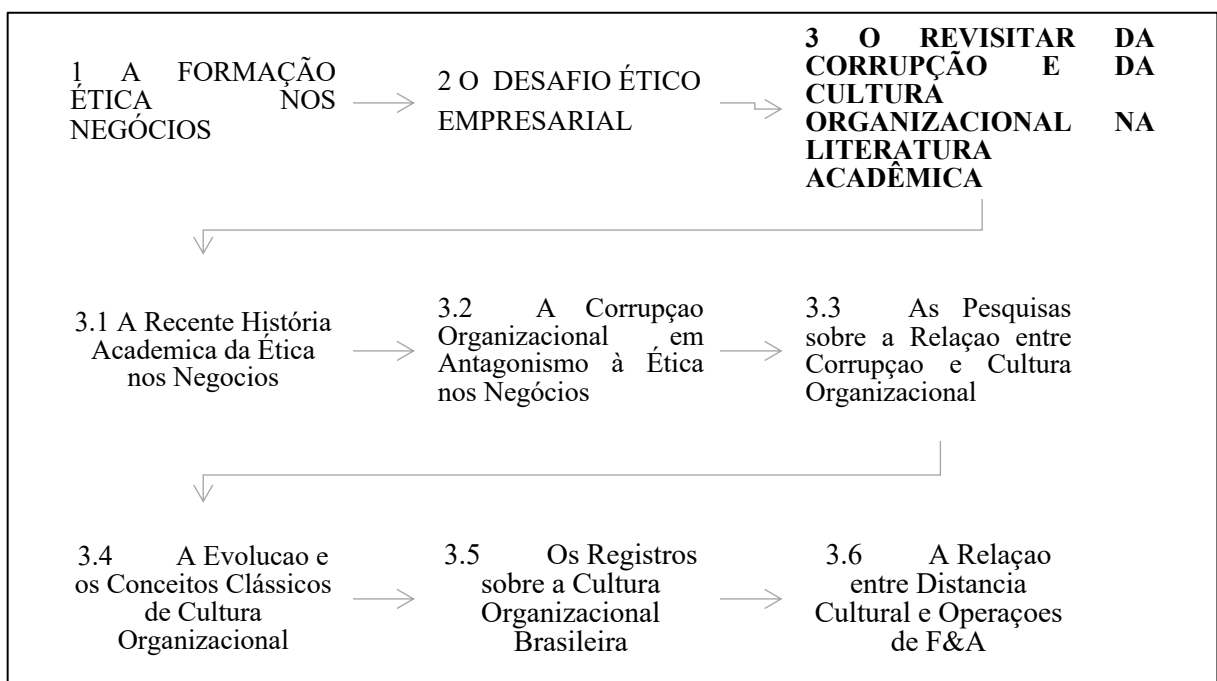


Figura 4 : Estrutura do capítulo 3 O revisitar da corrupção e cultura organizacional na literatura acadêmica

3.1 A Recente História Acadêmica da Ética nos Negócios

Iniciamos o revisitar da literatura memorando que, tal qual leciona Norman (2011) a “ética nos negócios” abrange amplo campo disciplinar e questões normativas no mundo dos negócios, cabendo-nos então o indagar inicial, acerca de quais seriam os projetos mais apropriados ou justos para empresas, mercados e suas respectivas regulamentações e supervisão de política em uma sociedade democrática e economia globalizada. Isso porque de certo que é possível fazer algo antiético sem violar a lei tal como se vera no CE verossímil no Capítulo 7, posto que nem tudo que é legal é ético, mas que todavia isto sem dúvida é um truísmo, a desvelar-nos que há muito interesse envolvido em torno dos negócios.

Ressaltamos em adição que o debate formal acadêmico sobre o tema “ética nos negócios” é relativamente recente e encontra-se em constante evolução. Lembramos em tal sentido que a “*Society for Business Ethics*” foi fundada somente em 1980; a “*Association for Practical and Professional Ethics*”, em 1991; o “*European Business Ethics Network*,” em 1987; o proeminente periódico “*Journal Business Ethics*”, iniciou suas atividades em 1982; o “*Business Ethics Quarterly*” começou em 1991; e o “*Business Ethics: A “European Review*”, em 1992. Todas relevantes e recentes iniciativas, a demonstrar -nos que o caminhar deverá ainda se estender, a despeito do fato de a ética ser algo discutido sob diversas vertentes e formas há séculos (NORMAN, 2011).

Vejamos, recente avaliação da produção acadêmica sobre a ética nos negócios, realizada por Liu, Mai e MacDonald, (2018), a partir da pesquisa de 6.308 artigos publicados pelo *Journal of Business Ethics* (desde sua edição inaugural em fevereiro de 1982 até dezembro de 2016), traz-nos uma visão de que, apesar de ter havido grande número de pesquisas subtópicas úteis ao incremento da compreensão acadêmica, poucos foram os resultados orientados a nos fornecer um retrato abrangente do campo da ética. Em tal estudo, foram detectadas fortes evidências empíricas de tendências populares de vários tópicos de 1982 a 2016 (principalmente responsabilidade social corporativa, liderança ética) conquanto outros temas mostraram-se relegados, a exemplo, a ética contábil que permaneceu quase sem menções para depois atingir pequeno pico no final da década de 1990, apesar do grande número de escândalos contábeis ocorridos em especial desde a virada do milênio. Outrossim o estudo denotou que a atenção acadêmica à personalidade corporativa diminuiu substancialmente desde o início dos anos 1980, tendo 2013 figurado como ano de uma das maiores baixas de pesquisa dos últimos 30 para o tópico) e, além disso, verificou-se redução do tópico relacionado à governança corporativa (LIU; MAI; MACDONALD, 2018).

Corroborar ainda com a ideia de que há muito por evoluirmos, o fato de que a busca sobre as literaturas que versam sobre corrupção em outro polo (sobretudo as correlacionadas com a economia e/ou corporações) também ainda sejam relativamente recentes – por exemplo (BOCHM; LAMBSDORFF, 2009; HESS, 2015; LAMBSDORFF, 1998). Confirma-se que as contribuições de eminentes escritores da economia da corrupção, como Vito Tanzi, (relatando-a em relatório ao Fundo Monetário Internacional - FMI), ou Susan Rose-Ackerman (referindo-se à teoria econômica da propina), e, ainda, Mauro Paolo (lançando-nos a questão do porquê deveríamos nos preocupar com a corrupção) – datam da década de 1990 (MAURO, 1997; ROSE-ACKERMAN, 1999; TANZI, 1998). Mais recente ainda é a vertente que conecta a ética pela tangente da CO ética, a qual ganhou corpo significativo com tal enforque, após o caso da Enron Corporation ter “dominado as manchetes jornalísticas”, e ter sido sequencialmente colocado em foco pelos acadêmicos, memorado em tal sentido a contribuição de vanguarda sobre a CO, auferida pelo singular artigo denominado “*Enron Ethichs: or culture mathers more than code*” (SIMS; BRINKMANN, 2003).

Cumpra-nos, nesse passo, lembrar que as pesquisas e práticas relacionadas ao tema normalmente se referiram a duas estruturas alternativas: (i) uma lastreada na perspectiva econômica com sucesso limitado em remediar a corrupção, porque negligencia o papel que as estruturas normativas e cognitivas desempenham no desenvolvimento, na perpetuação e na remediação da corrupção; (ii) outra baseada na literatura de comportamento organizacional – com foco extensivo na cultura, estrutura e cognição dentro das organizações e não nas ordens institucionais maiores que também influenciam o comportamento de indivíduos e organizações. Faz-se necessário pois pensar também na “desinstitucionalização” da corrupção endêmica, lastreada por uma visão mais ampla que a legalista, a qual requer mudanças tanto no simbolismo quanto na substância das ordens institucionais corruptas – através da criação de identidades alternativas que cognitivamente e moralmente moldem-se à ação de forma diferente, por intermédio do desenvolvimento de hábitos e práticas não corruptos enraizados em estruturas de significado recém-construídas (MISANGYI; WEAVER; ELMS, 2008).

3.2 A Corrupção Organizacional em Antagonismo à Ética nos Negócios

No que tange à antropologia da corrupção Muir e Gupta (2018) lecionam que a corrupção e o combate à corrupção devem ser conceituados como um fenômeno complexo. Argumentam que a dialética da corrupção e anticorrupção está em constante movimento, e que cada esforço anticorrupção transforma a lógica das práticas corruptas, que, por sua vez, cada

prática corrupta exigirá novos tipos de medidas anticorrupção. É necessário portanto atentarmos ao fato de que os esforços anticorrupção também podem produzir consequências indesejadas. Isto é, a vigilância anticorrupção sugere-nos que os esforços de combate à corrupção podem limitar o escopo de comportamento tão drasticamente, a ponto de encorajar as pessoas a contornar as regras. Caso em que as formas legalistas anticorrupção podem ter o efeito de distrair as pessoas de formas de corrupção que podem ser popularmente ilegítimas, mas que são legais – sem que a deixem de conformar. Nessa lide, cada regramento poderia gerar outros tantos em um processo de expansão “perpétua”, em uma poética tentativa atrelada às formas de combate à corrupção, as quais chegam a imitar as práticas corruptas que são seus alvos, e o efeito resultante é uma desconcertante falta de clareza sobre como distinguir um do outro. Ou seja, é necessária atenção ao fato de que a promessa de anticorrupção retém em si sério apelo, mas que, muitas vezes, parece vir a ser algo reservado para outros lugares povoados por outras pessoas melhores (MUIR; GUPTA, 2018).

Na prática, percebe-se que casos como o da fraude da Enron Corporation, descrevem complexas dinâmicas que a levaram à falência – coexistência de duas dimensões, quais sejam a de “beneficiário” e a de “conluio” (em termos de corrupção no nível da organização) – sublinhando-nos atenção que, em dado nível, a situação da Enron era plenamente perceptível, mas que, em outros níveis hierárquicos, passou completamente “desapercebido” o verdadeiro estado dos fatos, tal como relatado pela colaboradora Sheron Watinks que, arguida sobre tal fenômeno, sugeriu que os profissionais deveriam ter identificado melhor o espriamento da corrupção em nível crônico, se minimamente tivessem se questionado sobre como a Enron realmente ganhava seu dinheiro (BEENEN; PINTO, 2009) – isso a partir de padrões éticos de julgamento superveniente, mesmo que não previstos no regramento legal.

Desta via, abrimos um parênteses para clarificar, que dentre as muitas definições possíveis, adotamos para fins desse TA a seguinte definição de corrupção organizacional: “*o uso ilícito da posição de poder para o ganho pessoal ou coletivo percebido*” (ASHFORTH *et al.*, 2008, p. 671) ainda que não tipificadas como condutas as típicas ilícitas arroladas como corrupção ou fraude perante a legislação brasileira. Isso porque mesmo decorridos alguns anos, casos como o da fraude da Enron e os atos corruptórios recentemente perpetrados no Brasil continuam a acontecer e a chocar o público, contando com a atuação de elementos do alto escalão e com o incidir de desvios de conduta em momentos de crises (ZYGLIDOPOULOS *et al.*, 2017), mas não ante a ausência de ganhos coletivos organizacionais, comumente advindos da racionalização dos desvios éticos, os quais entendemos dever ser prevenidos, dentre outros mecanismos, pela constituição e gestão de uma CO ética.

Note-se que o conceito enunciado neste TA como corrupção organizacional, não diverge ou exclui os preceitos enunciados por Ashforth e outros autores (2008) que retratam o beneficiário da corrupção (ator) como aquele que recebe benefícios diretos e primários da corrupção, podendo ter valor monetário indireto ou utilidade pessoal. Consideram também, em relação ao custo da organização, que a literatura traz o “autor da corrupção” como um elemento do agente-principal na economia (o qual age em troca de compensação ou ganho de algum tipo, mediante incentivo para favorecer um terceiro em detrimento do principal objetivo organizacional); e que o comportamento antiético produzido tem implícito uma série de conceitos aliados os quais podem alternar-se – a exemplo da forma de tomada de decisão, comportamento antiético, comportamento desviante no local de trabalho e também o comportamento antissocial (ASHFORTH *et al.*, 2008).

Cabe ainda destacar, que a adoção de tais conceituações nesse TA tem a finalidade de estimular a reflexão sobre a relevância da CO ética, haja visto que existem estudos no campo da psicologia que concluíram que, geralmente, tal comportamento de corromper a ética organizacional tem tendido a torna-se aceitável e constante em determinadas organizações. A argumentação para tanto é de que esse fenômeno explica-se, em parte, pelo princípio da racionalização, no qual os indivíduos traçam estratégias mentais para justificarem seus atos não éticos para si e para os que os cercam (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014) – vide táticas recorrentes de racionalização reproduzidas na Figura 5 e tabela 2.



Figura 5 : Táticas de racionalização da corrupção.

Fonte: ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014, p. 10. Tradução da autora.

Tabela 2 : Estratégias de Racionalização da Corrupção

ESTRATÉGIA	DESCRIPTIVO COMPORTAMENTAL	EXEMPLO
Negação da Responsabilidade	O ator se envolve em comportamentos corruptos alegando não ter outra escolha a não ser participar dessas atividades.	“O que eu posso fazer? Meus braços estão atados.” [chave de braço] “Não é da minha conta se a empresa pratica suborno internacional.”
Negação da Injúria (Dano)	O ator se convence de que ninguém foi ou será prejudicado por seus atos. Portanto sua ação não seria realmente corrupta.	“Ninguém foi realmente prejudicado.” “Isto poderia ter sido pior.”
Negação da Vítima	O ator não sente qualquer culpa por seus atos, por acreditar que a parte prejudicada merecia qualquer destino.	“Eles mereciam isto.” “Eles escolheram participar.”
Pressão Social (Ponderação)	O ator assume duas práticas para moderar a importância do comportamento corrupto: 1. Censura ou condenação dos censores, 2. Fazer comparações sociais seletivas.	“Vocês não têm o direito de nos criticar.” “Outros são piores do que nós.”
Apelo à Alta Lealdade	O ator argumenta que sua violação às normas é consequência da tentativa de valorizar ordens superiores.	“Nós respondemos a uma causa mais importante.” “Nós não reportamos o fato em lealdade ao chefe.”
Metáfora da Razão	O ator entende que pode entrar no grupo com desvio de comportamento em função de seus “créditos” acumulados (tempo e esforço) em seu trabalho.	“Nós conquistamos este direito.” “Está tudo bem para mim usar a Internet para resolver assuntos pessoais no trabalho. Afinal de contas eu faço horas extras.”

Fonte: Adaptado de ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014, p. 11 com tradução da autora.

Fechamos o parêntese complementando com a abordagem de Köbis *et al.* (2016) que entenderam ser relevante compreender que os fatores psicológicos subjacentes que suportam e ilustram as consequências da corrupção diferem entre a corrupção individual e interpessoal adicionando novas perspectivas à questão. Ou seja, na corrupção individual, existe um *trade-off* entre duas partes (detentor do poder *versus* coletivo), enquanto, na interpessoal, tem-se um

dilema social centrado nos interesses de três partes em desacordo (detentor do poder *versus* parceiro(s) corrupto(s) *versus* o interesse coletivo) (KÖBIS *et al.*, 2016) – vide figura 6.

DINÂMICA PSICOLÓGICA		
CORRUPÇÃO INDIVIDUAL	Detentor do Poder Enfrentando Dilema de Corrupção	CORRUPÇÃO INTERPESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve um único agente de Corrupção • Menos complexo - nenhum outro agente de corrupção influencia o custo-benefício da corrupção 	(1) Prospecção de (2) Custo-benefício	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve Múltiplos Agentes de Corrupção • Mais Complexo - as partes envolvidas se obscurecem o custo-benefício da corrupção
<ul style="list-style-type: none"> • Vítima é a única referência de sentimento de culpa para o indivíduo • A culpa como elemento que reduz a propensão do indivíduo cometer a corrupção 	(3) Culpa	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas possibilidades de referência para que o grupo manifeste sentimento de culpa • A culpa pode reduzir a chance de corrupção interpessoal
<ul style="list-style-type: none"> • Impede o potencialmente cometimento do ato • Menor importância no impedimento de ato repetido 	(4) Autocontrole	<ul style="list-style-type: none"> • Impede o potencialmente cometimento do ato • Maior importância no impedimento de ato repetido
<ul style="list-style-type: none"> • Serve como heurística à decisão • Não possui dinâmica secundária 	(5) Normas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Mais importante a heurística para a decisão em grupo • Dinâmica secundária: emergência de normas sociais e corrupção
<ul style="list-style-type: none"> • Mina a confiança societal • Não requer confiança interpessoal 	(6) Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Mina a confiança societal • Requer confiança interpessoal

Figura 6 : Dinâmicas intra e interpessoais da corrupção.

Fonte: Adaptado de KÖBIS *et al.*, 2016, p. 73. Tradução da autora.

3.2.1 Distinção entre Organização Corrupta e Organização de Indivíduos Corruptos

Necessário enfatizar que persistem questionamentos sobre distinguir o que vem a ser “organizações de indivíduos corruptos” (OIC) e sobre o que de fato seriam as ditas “organizações corruptas” (OC).

Clarifiquemos: no primeiro conceito, os indivíduos de uma OIC operam dentro das organizações como os principais fornecedores de corrupção, agindo sozinhos ou interagindo coletivamente em benefício próprio, em detrimento de sua organização. No segundo caso, os “fornecedores de corrupção” atuam internamente como um grupo coerente (muitas vezes na alta administração) agindo com intenção e em função do benefício especulativo da organização que integram, todavia em detrimento da ética e em favor de vários tipos de cometimento de corrupção. Em tal caso agem em nome da OC e, portanto, podem vir a implicar toda a organização acarretando graves manchas reputacionais e danos de ordem societal (ASHFORTH *et al.*, 2008) – tal como o caso da Enron, que conformou uma tipologia de organização hipocritamente corrupta – vide figura 7 e tabela 3.

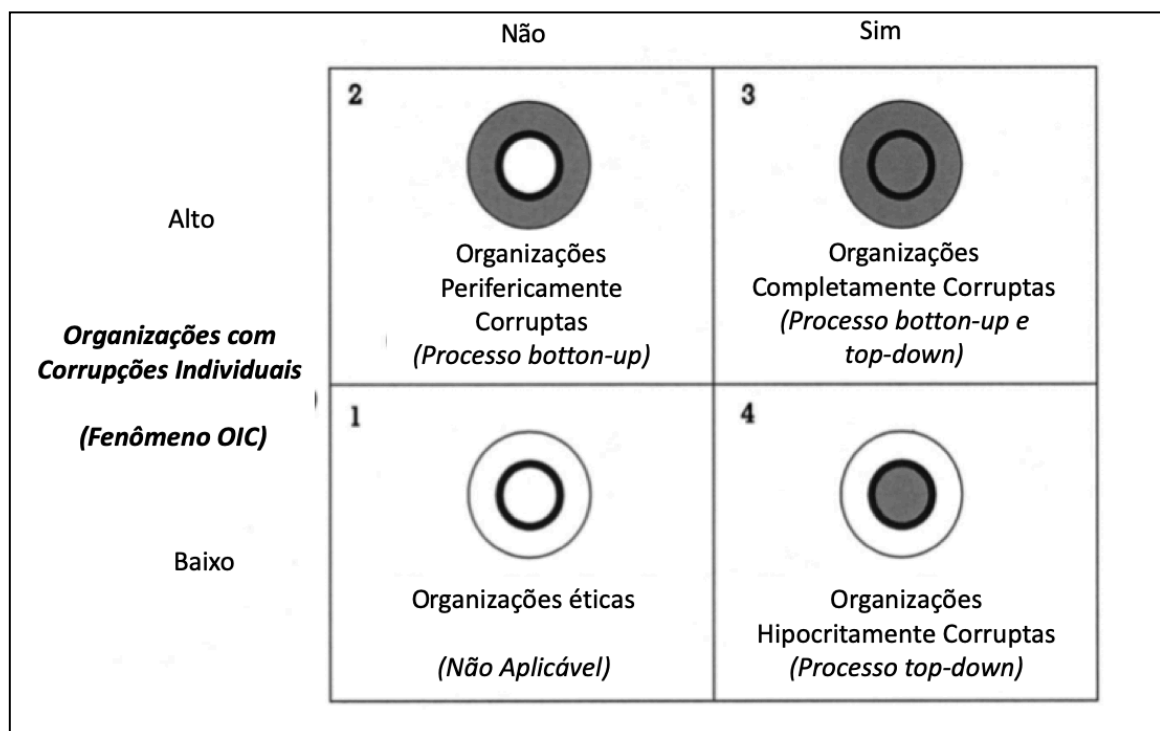


Figura 7 : Modelo estilizado de tipologias de organizações corruptas.
Fonte: Adaptado de BEENEN; PINTO, 2009, p. 700. Tradução da autora.

Tabela 3 : Fenômenos de Corrupção Organizacional

ATRIBUTO	FENÔMENO “OCI”	FENÔMENO “OC”
Perpetrador (praticante)	Indivíduo usuário, alguns grupos	Sempre grupos
Beneficiário	Indivíduo	Primariamente a organização
Vítima	Organização	Uma ou mais entidades externas a organização
Violação de Normas	Usualmente a da organização, as vezes normas legais	Usualmente normas legais, societais sempre
Consequências da Detecção	Nível individual	Nível de Organização e as vezes também no nível individual
Interação / Conluio entre Perpetradores	Não necessário	Essencial
Intencionalidade da Organização	Usualmente não intencional	Usualmente intencional
Papel Criminológico da organização	Possivelmente tipicamente facilitadora do crime	Coersão para o crime ou Facilitação ao ato criminoso
Racionalidade em nível de organização	Organização detentora de fatores facilitadores	Organização é a beneficiária e culpada pelo caso de detecção
Métrica-chave	Número de funcionários	Ilegalidade corporativa
Natureza do Fenômeno	Contínuo (alto/baixo)	Discreto (sim/não)
Tempo de Manifestação	Tipicamente gradual; relativamente devagar	Relativamente rápido
Onde se Manifesta	Tipicamente manifesto na “periferia” da organização	Quase sempre envolve o “núcleo” da organização
Efeitos Seletivos	Baixa integridade e, ou, baixo nível de consciência	Alto nível de consciência e, ou uma constelação de personalidades
Efeitos na Socialização	Relativamente mais contido que a CO	Relativamente maior que a OCI
Mecanismos Cognitivos	Sim, mas mais voltados a questão de “bom senso individual”	Sim, algum <i>sensemaking</i> em nível de organização, mas mais “roteirização”, “rotinização” e “institucionalização”
Mecanismos Sociais e Psicológicos	Sim, ignorância plural e identidade social distinta da organização a que pertence	Ignorância pluralista improvável, mas possível manifestação do Paradoxo de Abilene (indivíduo realiza algo contrariando sua vontade para não ter censura do grupo);
Mecanismos Emocionais	Sim, através da emoção ambiente e da ruminação social	Contrário (não gosta de sentimentalismo)

Fonte: Adaptado de BEENEN; PINTO, 2009 com tradução da autora.

Quanto à incidência por porte organizacional Pinto *et al.* (2008) revelam que em geral as empresas de grande e pequeno portes têm maior probabilidade de se tornarem OC, por serem, via de regra, voltadas para um constante crescimento e posterior necessidade de sobreviverem. Em relação às organizações de médio porte, afirmam que são mais propensas a se tornarem OIC, pois possuem como características específicas o fato de seus sistemas de controles não serem tão sofisticados; estarem mais estáveis que as pequenas empresas; e também por receberem menor pressão por resultados que as grandes empresas, no relativo às expectativas de comportamento do preço das ações *versus* o retorno esperado pelos acionistas.

A observar ambas as tipologias OC e OCI possuem mecanismos que versam sobre o comportamento corporativo ilegal, tendo como traço comum o fato de serem realizados por membros da organização, cujas ações são diretamente beneficiadas pela organização e seus proprietários/acionistas – vide figura 8 com visão geral esquemática dos antecedentes internos (relacionada à oportunidade e a orientação para o resultado, relacionando-a à motivação) e externos (escassez ambiental e estruturas e normas setoriais), bem como suas diferentes relações com as duas formas de corrupção organizacional (LEANA; PIL; PINTO, 2008).

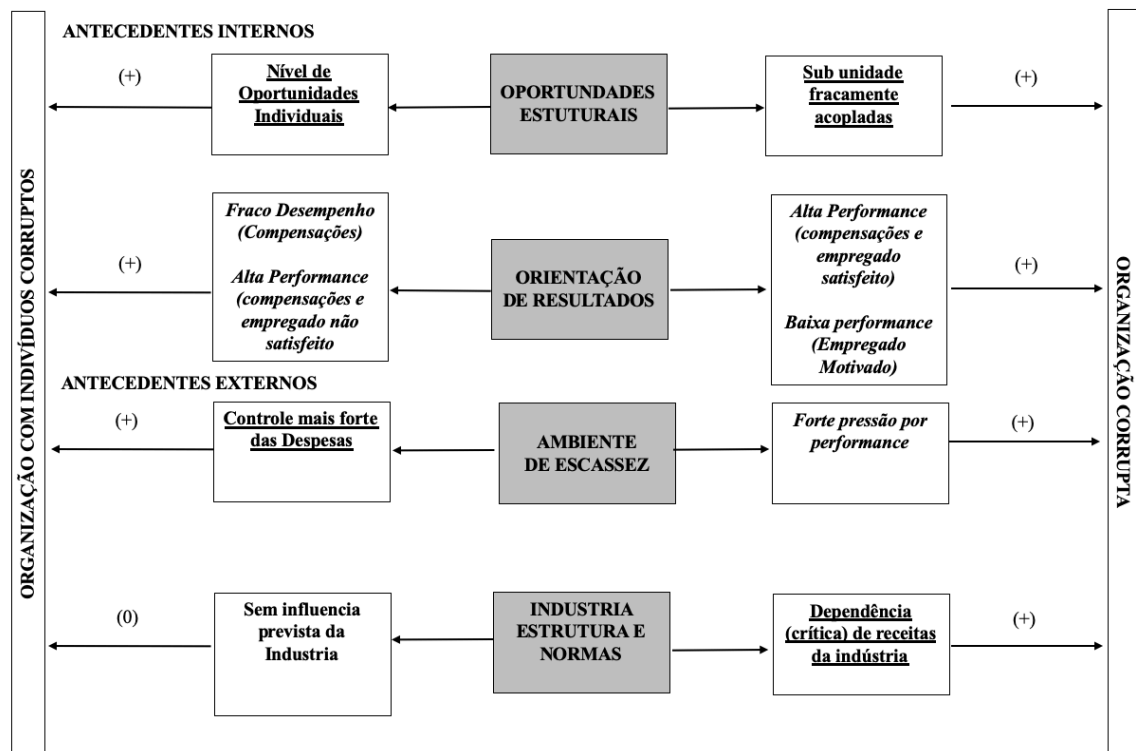


Figura 8 : Antecedentes comuns e impactos variáveis do fenômeno da corrupção.

Fonte: Adaptado de ASHFORTH *et al.*, 2008. Tradução da autora.

3.2.2 Dimensões de Controle de Corrupção e Orientação por Canal de Transmissão

Para melhor compreender as dimensões de controle da corrupção e sua orientação por canal de transmissão, adotamos a conceituação de Lange (2008) para auxiliar-nos no entendimento das várias maneiras pelas quais as organizações podem vir, no reverso, a gerenciar a corrupção, observando se são orientadas para o resultado ou processo, ou como podem ser transmitido por canais sociais/culturais ou administrativos, a ética ou corrupção – vide ilustração constante da figura 9, cujas dimensões se sobrepõem para formar uma matriz 2x2, abrangendo em suas quatro células todos os tipos de controle de corrupção.

Complementarmente, Lange (2008) propôs modelo “circumplexo” para pensarmos o controle de corrupção nas organizações, mencionando que perpassa a dimensão de processo de controle com contemplação de canal de transmissão (canais administrativos ou socioculturais), e que sua propositura deu-se por quadrantes entre as dimensões por tipologia de mecanismo de controle que representam (figura 10).

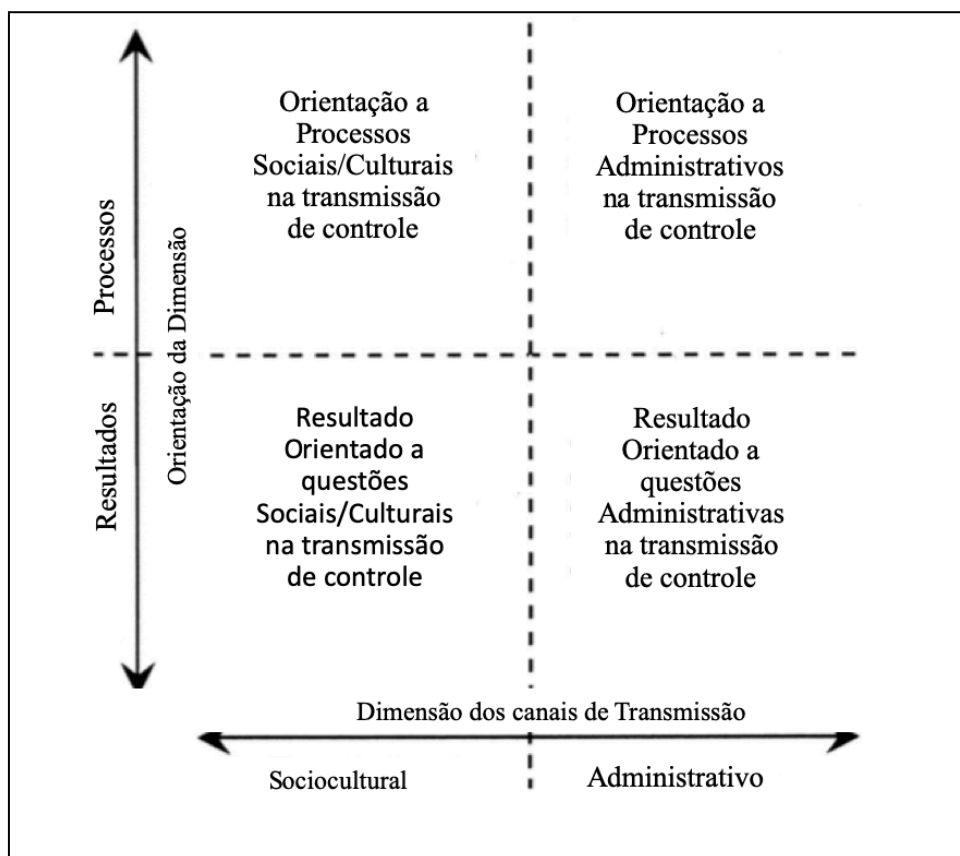


Figura 9 : Dimensões de controle de corrupção e orientação *versus* canal de transmissão.

Fonte: Adaptado de LANGE, D., 2008, p. 713. Tradução da autora.

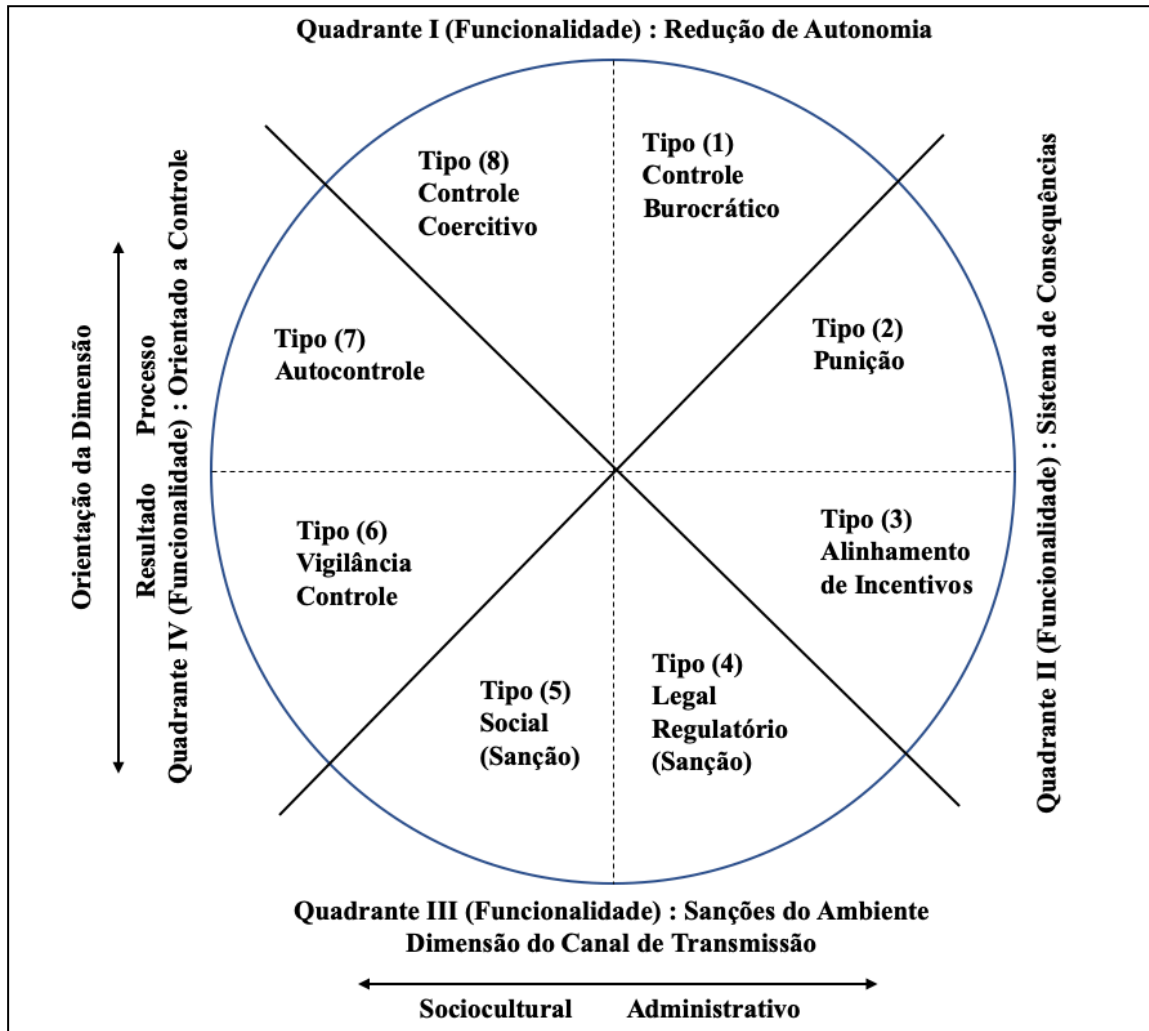


Figura 10 : Modelo controle “circumplexo” de corrupção organizacional.

Fonte: Adaptado de LANGE, D., 2008.Tradução da autora.

Analisando o modelo “circumplexo”, Nakahara (2015) clarifica as tipologias –descrição constante na tabela 4.

Tabela 4 : Tipologias de Controle de Corrupção Organizacional segundo Lange (2008)

TIPO	CONTROLE	MODO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL DE CORRUPÇÃO
1	Burocrático	Orientado ao processo e se contrai autonomamente. Controle do comportamento dos funcionários por publicações de regras oficiais, rotinas e aprovação de políticas. Incentiva-se o comportamento autônomo e aumentando, assim, a possibilidade de controle.
2	Punição	Orientado para o processo e baseado nos resultados. Permite-se ao líder de uma organização associar-se aos comportamentos e resultados dos funcionários, conferindo autoridade para puni-los.
3	Incentivos	Orientado a um sistema de resultados. Controla, caracteristicamente, o comportamento do empregado em virtude da remuneração extrínseca, por meio, por exemplo, do pagamento e da promoção.
4	Sancionamento Legal	Orientado para resultados e um tipo de controle administrativo. Especifica regulamentos e regras claras para os órgãos internos de uma organização e pune o comportamento errôneo dos funcionários.
5	Sancionamento Social	Orientado para resultados e um tipo de controle social/cultural. Método de controle que utiliza a influência normativa obtida da cultura organizacional e do clima.
6	Vigilância	Orientado para resultados e exercido em virtude de controles intrínsecos. Funcionários controlam o comportamento corrupto espontaneamente e se concentram em como o comportamento de cada funcionário é motivado intrinsecamente.
7	Autocontrole	Orientado para o processo e exercido em virtude do controle espontâneo. Exercido por cada funcionário, em contraste com os controles de vigilância. Ou seja, permite que os funcionários controlem continuamente seus próprios comportamentos, incentivando-os a nutrir uma atitude de não se envolverem com corrupção.
8	Controles Concertados	Orientados para o processo e exercidos em virtude da contração autônoma. O comportamento de cada funcionário é controlado em virtude de um consenso negociado, que consiste em (1) aumentar a interpretação e a consciência comum de valores importantes envolvidos nos deveres dentro da organização; (2) aumentar as expectativas para o comportamento preciso dos funcionários com base nesses valores; e (3) formular o comportamento com base nesses valores como um código de conduta.

Fonte: Adaptado de NAKAHARA, 2015.

3.3 Proposição de Modelagem Teórica e Taxonomia da Corrupção Organizacional

Luo (2005) explicita a corrupção como um fenômeno complexo e multifacetado com múltiplas causas e efeitos, incidente de várias formas e funções em diferentes contextos, que pode ser definida como uma troca ilegítima de recursos envolvendo o uso ou abuso de responsabilidade pública ou coletiva para fins privados (ou seja, ganhos, benefícios, lucros ou privilégios). Inclui nessa conceituação a corrupção entre organizações e agências políticas (quando o poder público é mal utilizado) e interorganizacional (quando a responsabilidade coletiva é abusada), além das questões de ordem intraorganizacional. Ilustra a visão organizacional da corrupção de forma mais sistemática, delineando quatro questões inter-relacionadas e sequenciais: (i) corrupção e ambiente organizacional; (ii) corrupção e comportamento organizacional; (iii) corrupção e consequências organizacionais; e (iv) corrupção e arquitetura organizacional (LUO, 2005) – vide figura 11.

Postula ainda o autor que as organizações que se envolvem em atividades corruptas diferem na escala de intensidade e na escala hierárquica da corrupção, resultando em diferentes identidades organizacionais, que exibem diferentes níveis de seriedade em relação à corrupção envolvida. Utilizando-as como eixos, emergem quatro identidades metafóricas (vide figura 12): (1) a “raposa louca” (alta intensidade e maior hierarquia), (2) o “coelho errante” (baixa intensidade e poucas hierarquias); (3) o “*bulldog* doente” (baixa intensidade e mais hierarquias); e (4) o “filhote selvagem” (alta intensidade e poucas hierarquias). Os detalhes da metáfora podem ser mais bem compreendidos com o exame da tabela 5, a qual discorre sobre a taxonomia.

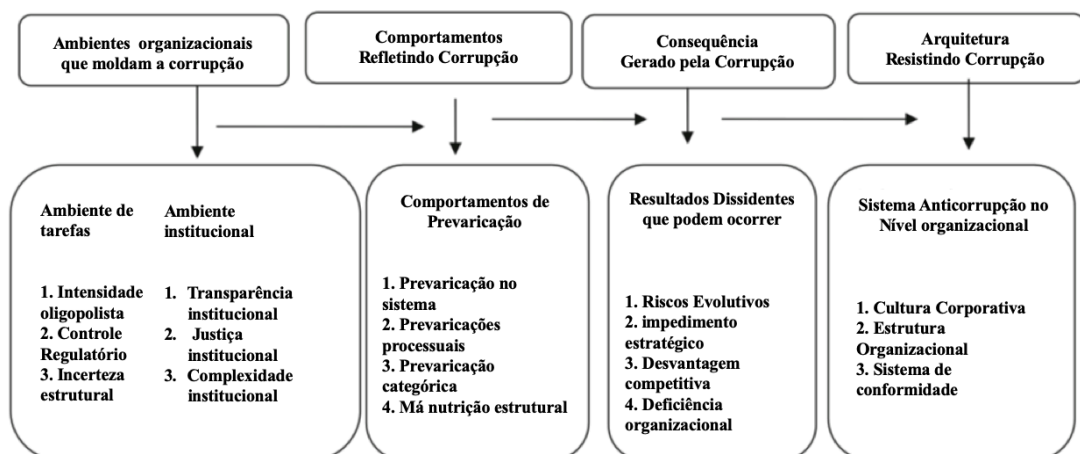


Figura 11 : Modelo teórico de Luo (2005): uma perspectiva organizacional da corrupção.

Fonte: Adaptado de LUO, 2005, p. 121. Tradução da autora.



Figura 12 : Taxonomia da corrupção nas organizações.

Fonte: Adaptado de LUO, 2005, p. 125.

Tabela 5 : Taxonomia da Corrupção Organizacional.

METÁFORA	TAXONOMIA DA CORRUPÇÃO ORGANIZACIONAL
Raposa Louca	Atos corruptos perpetrados em toda a organização. Ausência de transparência corporativa, liderança, cultura e códigos de conduta para reduzir o potencial de transações ilícitas, para promover a transparência. Nas contas públicas e para melhorar a prestação de contas aos acionistas. A exemplo da Enron Corporation: reforço à cultura moralmente flexível. Racionalizações limitadas incluindo (1) a crença de que a atividade está dentro de limites éticos e legais razoáveis; (2) a crença de que a atividade está no melhor interesse da subunidade ou da corporação; (3) a crença de que a atividade é “segura” porque nunca será conhecida ou divulgada; e (4) a crença de que a organização tolera a atividade e mesmo protege os envolvidos.
Coelho Errante	Práticas ilícitas que organizações com boa ética empresarial não realizariam. A má conduta é ocasional ou espontânea, normalmente executada por alguns funcionários em hierarquias de nível inferior.
Bulldog Doente	Atividades corruptas não são intensivas, mas são praticadas por muitos níveis diferentes. Baixa intensidade e alta amplitude organizacional com muitos níveis de hierárquicos envolvidos. Todo o corpo da organização está contaminado. No centro desta metáfora está a incapacidade gerencial ou a liderança fraca para reduzir o ato ilícito e encorajar normas comportamentais e culturais dentro de uma organização.
Filhote Selvagem	A maior parte da corrupção está concentrada estritamente em uma ou poucas hierarquias. Esta metáfora é caracterizada por uma grande escala de práticas corruptas as quais, em grande parte, realizadas por funcionários de uma ou poucas hierarquias restritas. O adjetivo “selvagem” é usado para simbolizar uma situação desenfreada de suborno, fraude ou outras atividades ilícitas que ocorrem em um nível ou em uma subunidade.

Fonte: Adaptada de LUO, 2005.

3.3.1 Reconfiguração do Modelo Teórico de Luo (2005) para Ética nos Negócios

Recentemente, Azim e Kluvers (2019) defenderam uma reconfiguração ao modelo de Luo (2005), a partir de um revisitar a última parte do modelo: a “corrupção institucional resistente à arquitetura” (vide figura 7). Propuseram que a “arquitetura institucional” fosse colocada diante do ambiente institucional no modelo de Luo (figura 5) de forma a resistir à corrupção, com comportamentos éticos e responsáveis, podendo assim tornar-se parte do componente lógico institucional. Em tal visão o componente de tarefas e ambientes institucionais, passaria a encorajar comportamentos anticorrupção. De forma tal, em sendo detectado algum desvio, este seria investigado e as sanções impostas posteriormente – ou seja, comportamento corrupto seria resistido e a anticorrupção poderia ser apoiada.

Assim as organizações consolidariam sua legitimidade e desenvolveriam uma estratégia apropriada, não influenciada pela corrupção, tal como no caso em que examinaram o sucesso do *Grameen Bank* que adotou tais premissas com êxito, tendo como limitação o fato de ser um estudo de caso único, mas que, todavia relatou que o estabelecimento de sistemas anticorrupção, incentivo a transparência, clareza e justiça resultou em cultura organizacional capaz de resistir ativamente à corrupção (AZIM; KLUVERS, 2019).

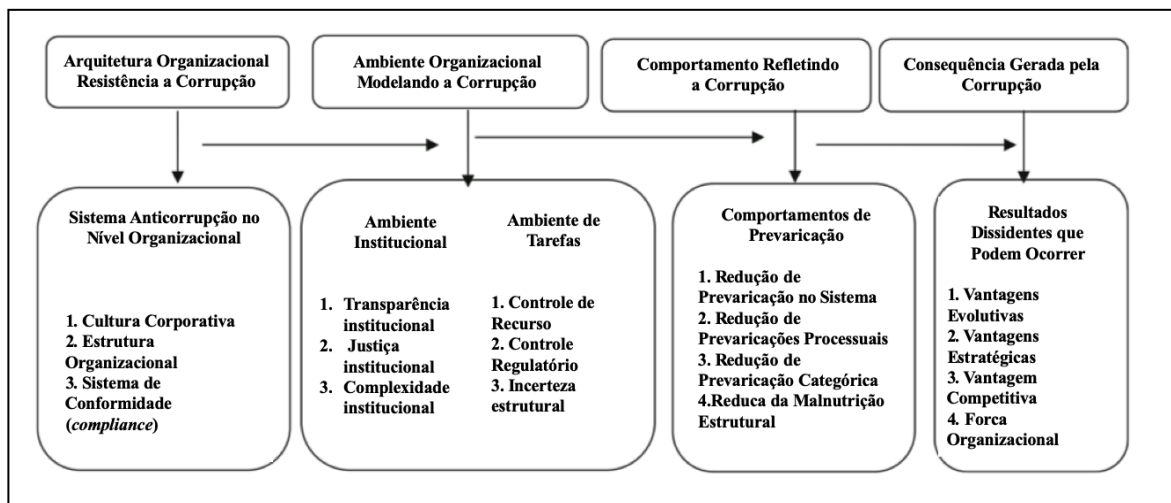


Figura 13 : Proposta de reconfiguração do modelo de Luo (2005).

Fonte: Adaptado de AZIM; KLUVERS, 2019, p. 696.

3.4 As Pesquisas sobre a Relação entre Corrupção e Cultura Organizacional

Embora se saiba a relevância da CO ética para a compreensão das organizações corruptas, reduzido o *quantum* de pesquisa empírica se abordou de fato, o que vem a ser características de uma cultura organizacional corrupta.

Fato é que a pesquisa pouco evoluiu para além do investigar das características correlatas ao comportamento antiético, mas ainda não abarcou com precisão a descrição de uma cultura organizacional corrupta em termos de suas premissas, valores e normas subjacentes. Recente estudo inovou ao propor estudar as similaridades de cultura em diferentes organizações corruptas, tendo adquirido alguns *insights*: (i) as organizações corruptas têm a percepção de estarem em uma situação de luta, como em uma guerra, admitindo que “os fins justificam os meios” – o que aspira muitos valores e normas da organização cultura nacional; (ii) prezam pela “segurança” sendo esperada a punição de comportamento desviante (isto é, nesse caso, o comportamento de um não corrupto); (iii) incide diferenças de percepção entre os gestores e funcionários, quanto à cultura organizacional – gestores endossam valores, como sucesso, resultados e desempenho, e implementam esses valores em suas normas de estabelecimento de metas; funcionários empregam estratégias de racionalização para endossarem os ditos valores de segurança e ter um senso de “espírito de equipe” (CAMPBELL; GÖRITZ, 2014).

Segundo o que consta da literatura disponível, de fato vários autores referem-se à CO como uma variável-chave capaz de em alguns casos promover a corrupção e o comportamento antiético (ASHFORTH *et al.*, 2008; BEENEN; PINTO, 2009; LEANA; PIL; PINTO, 2008; SIMS; BRINKMANN, 2003; ZYGLIDOPOULOS *et al.*, 2017). Outros conectam à CO com seu impacto potencial na anticorrupção (ASHFORTH *et al.*, 2008). Finalmente, pode-se dizer que várias meta-análises mostraram que a CO ética reduz tanto o comportamento antiético quanto a corrupção contraproducente (CRAFT, 2013; O’FALLON; BUTTERFIELD, 2005; TREVINO; DEN NIEUWENBOER; KISH-GEPHART, 2014). Outros estudos afirmam ainda que a CO pode reduzir o comportamento antiético (KAPTEIN, 2010, 2011) em termos de um “tom moral” organizacional (LUO, 2005, p. 145), ou que, no reverso, pode aumentar o comportamento antiético em termos de um “tom imoral”. Assinale-se também que o comportamento corrupto, tal como anteriormente visto, parece ser possível de ser aprendido e normalizado na CO, tornando o fenômeno tão comum que alguns funcionários podem o ter como algo “normal, decente e bom” (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014).

Por fim, pareceu-nos adequado ressaltar que o entendimento do conceito de corrupção organizacional adotado neste TA, acessa as características da CO ética e mecanismos pelos quais pode vir a influenciar o comportamento dos funcionários – memorando que traz padrões mais rígidos que os previstos na legislação brasileira, fato relevante para a adequada compreensão do CE verossímil proposto. Relevante sinalizar que conforme lecionado por Liu (2016), para os fins deste TA definimos CO como: os valores e as crenças compartilhadas dos funcionários de uma empresa (HOGAN; COOTE, 2014; SCHEIN, 1992, 1988), os quais podem influenciar a tomada de decisões por meio do mercado interno, normas de tomadores de decisão individuais e normas de grupo (GINTIS, 2003) – memorando que ainda persistem dificuldades de mensuração da CO (LIU, 2016).

Isto posto, a partir de então, procederemos a revisão de literatura sobre a cultura e corrupção organizacional, sob a perspectivas relatadas, objetivando melhor entender como desempenham papel importante na determinação de má conduta corporativa em F&A. Iniciaremos então pelas definições conceituais, para após abordarmos as relações das influencias da cultura nacional e os processos de aculturação incidentes em F&A.

3.5 A Evolução e os Conceitos Clássicos de Cultura Organizacional

De inicio, trazemos os componentes principais do Modelo de Schein (1981, 1983, 1984, 1985) (HATCH, 1993), que representam a cultura em três níveis: (i) normas e artefatos comportamentais; (ii) adotam crenças e valores; e (iii) suposições básicas subjacentes ao modelo (HOGAN; COOTE, 2014). Segundo o autor, os valores podem transcender e se tornarem crenças profundas reconhecidas como fato, e daí não são mais questionadas ou abertas para discussão (SCHEIN, 1988).



Figura 14 : Esquematização do modelo de Schein.

Fonte: Adaptada pelas pesquisas realizadas.

Seguimos mencionando que Smircich, também na década de 1980, que postulou sobre duas principais vertentes de CO: (i) vertentes do comportamento organizacional: que afirma que a cultura das organizações revela fenômenos internos potencializando (ou não) o desempenho; que as organizações podem mensurar, gerenciar, mudar ou criar cultura, dependendo de metodologias; que os líderes formam e alteram a cultura, sendo esse papel precípua; e a (ii) vertente opositora ao gerenciamento da cultura: a qual pressupõe que a organização é uma cultura de ações compartilhadas a serem explicadas pelos aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (SMIRCICH, 1983).

Na década subsequente, Hall (1990) também introduziu um interessante modelo cultural no qual ele definiu a cultura nos contextos do tempo e do espaço em três categorias: contexto alto-baixo; orientação temporal; e espaço interpessoal (MOON; CHOI, 2001, p. 23).

Tabela 6 : Dimensões de Problemas de Relacionamento de Hall (1990)

DESCRIPTIVO SEGUNDO MODELO HALL (1990)		
Contexto	Alto	• Significado primário transmitido de forma não verbal, contextual e situacional
	Baixo	• Significado verbal transmitido verbalmente ou por escrito
Tempo	Monocrônico	• Prontidão, precisão e sequencial
	Policrônico	• Multiarefas, imprecisa e síncrono
Espaço	Proxêmico	• Espaço interpessoal apropriado de distancia no meio social

Fonte: Adaptado de MOON; CHOI, 2001, p. 24.

Por sua vez, Hatch, em 1993, estendeu o modelo de Schein adicionando um quarto domínio chamado de “símbolos”, tendo definido os processos que conectam cada elemento do construto da cultura organizacional. Assumiu para tanto que existem duas maneiras possíveis de observar o comportamento que emerge através do pressuposto, quais sejam: (i) “manifestação” em valores e “realização” em artefatos; e (ii) “interpretação” em símbolos e através de “simbolização” em artefatos. No entanto, não restou claro sob quais condições tais processos ocorrem e quais fatores determinam o caminho para a transformação de pressupostos em artifícios (HATCH, 1993). Existem críticas no sentido de que ambas as abordagens forneceriam perspectiva simplificada, porém limitada, da cultura nas organizações, isso em razão do alto nível de abstração que limita o poder explicativo das interdependências entre a CO e outros domínios de uma organização, e ainda por não considerarem os efeitos externos explicitamente em seus modelos.

Ainda assim, mesmo os críticos reconhecem que tais modelos fornecem uma base significativa para o desenvolvimento de um “ambiente interno” de uma organização. Mas que, por outro lado, um dado modelo não deveria apenas mapear os processos internos guiados pela CO, mas também ilustrar as consequências, abrangendo, por exemplo, manifestação, realização, interpretação e simbolização do ambiente externo e vice-versa (DAUBER; FINK; YOLLES, 2012, p. 3).

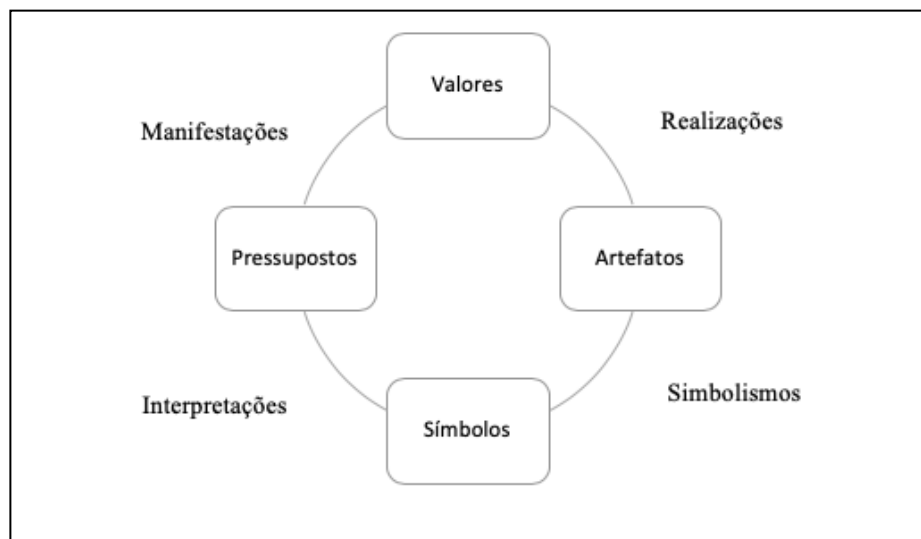


Figura 15: Esquematização do modelo de dinâmica cultural.

Fonte: Adaptado das pesquisas realizadas (HATCH, 1993).

A seu turno, Trompenaars e Hampden (1998), assim como no modelo de Hofstede, compararam a cultura dividindo-a em três camadas. A camada externa, ou a superfície da cultura, seria com o que a maioria das pessoas se confrontam principalmente (realidade visual); a intermediária, consistiria nas normas (certas ou erradas); e os valores (bons ou ruins) de uma comunidade. Os valores seriam mais internos que as normas, porém influenciam as áreas externas da cultura, ainda assim, permanecem invisíveis. Já o núcleo da cultura, este sim seria a chave para sua compreensão – consistindo de pressupostos básicos que podem ser medidos pelas dimensões culturais. Ou seja, o modelo apresentou uma descrição explícita dessas dimensões culturais que afetam invisivelmente as pessoas dentro de um país, a partir de três distintas origens dos problemas: (i) os que surgem de nossos relacionamentos com outras pessoas; (ii) os que vêm da passagem do tempo; e (iii) os que se formam a partir dos que se relacionam com o ambiente (TROMPENAARS; HAMPDEN, 1998) – por meio de sete dimensões distintas, devidamente distribuídas a partir de suas relações com o tempo e pessoas (vide tabelas 5 e 6 respectivamente).

Tabela 7 : Dimensões de Problemas de Relacionamento de Trompenaars e Hampden (1998).

Dimensões	PROBLEMAS COM RELACIONAMENTOS
1 Universal	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em regras • Confiança centrada na honra a palavra • Única verdade ou realidade • Argumentação racional, profissional e atitudinal impessoal
Particular	<ul style="list-style-type: none"> • Centrados mais em regras do que em relacionamentos • Contratos legais podem ser revistos • Confiança é honrada por reciprocidade na mudança • Relacionamentos evoluem • Argumentos irrelevantes e com rodeios, pessoais e emocionais
2 Individualista	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas pelos dirigentes • Realização e responsabilidades pessoais
Coletivista	<ul style="list-style-type: none"> • Delegados levam as decisões à organização • Realização e responsabilidades conjuntas • Ter parceiros na condução do negócio é sinal de prestígio
3 Neutra	<ul style="list-style-type: none"> • Retém pensamentos e sentimentos • Contato físico, gestão ou expressões são restritos • Frases são expressas de forma a não expressar emoções
Afetiva	<ul style="list-style-type: none"> • Revelam pensamentos e sentimentos de forma verbal e não verbal • As emoções fluem de forma natural e desinibida • Expressões de opinião veementes e entusiásticas são admiradas • Narrativas fluentes e dramáticas
4 Específica	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda particular e laboral distintas • Assertividade, objetividade e transparência • Evitação de conflitos de interesse pessoal
Difusa	<ul style="list-style-type: none"> • Quesitos de ordem pessoal e profissional conectados • Consideração de todos os elementos antes de julgar os fatos • Moralidade circunstancial depende do interlocutor e do contexto
5 Conquista	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego de titulação quando relevante para a tarefa • Respeito ao superior ancorado em sua eficácia e sapiência • Gestores escolhidos por suas competências • Gestão por metas e remuneração por desempenho meritocrático • Decisões contestadas com base técnica e funcional
Atribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Titulação como forma de aferir <i>status</i> • Respeito ao superior em razão do compromisso empresarial • Gestores típicos são homens de meia idade e têm qualificação por feitos • Prioridade de gestão via recompensas diretas • Contestação somente a partir de pessoas de maior autoridade

Fonte: Adaptado das pesquisas realizadas (TROMPENAARS; HAMPDEN, 1998).

Tabela 8 : Dimensões de Problemas com o Tempo de Trompenaars e Hampden (1998).

Dimensões	PROBLEMAS COM TEMPO
6 Presente	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização de atividades e satisfação • Dificuldade de concretização de planejamento • Imediatismo
Passado	<ul style="list-style-type: none"> • Retórica discursiva centrada em história, origens, organização e nação • Respeito aos que os antecederam • Nostalgia motiva anseio de reviver “anos dourados”
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em perspectivas, projeções e realizações futuras • Lições presentes e passadas servem de balizamento para o futuro • Planejamento de futuro e definição de estratégia motivam
7 Direcionado ao Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura controladora e às vezes agressiva • Centrado em si mesma, na própria função, grupo ou indivíduo
Direcionado ao Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e orientação ao comprometimento • Sensibilidade • Orientação ao outro

Fonte: Adaptado das pesquisas realizadas (TROMPENAARS; HAMPDEN, 1998).

Prosseguindo o narrar temos que, no final da década de 1990 (1999), o *Journal of International Business Studies* passou a mencionar o quão complexo era avaliar a cultura em negócios internacionais, desencadeando debate interessante sobre a forma como a cultura era conceituada, afirmando que apesar do progresso significativo e admirável sobre o assunto ainda haveria muito trabalho a ser feito, já que inexistia consenso sobre as melhores forma de avaliar a cultura. Dez anos após tal anúncio (2009), uma revisão abrangente dos instrumentos empregados na medição da cultura (TARAS; ROWNEY; STEEL, 2009) revelou que a maioria dos instrumentos não se desviavam muito do modelo de Hofstede (1980), tanto em termos de conteúdo e abordagem de medição (CAPRAR *et al.*, 2015).

Clarificamos que o modelo construído por Hofstede em 1984 serviu para mensurar a questão da distância cultural, a partir de estudo lastreado por questionário dirigido a 117.000 colaboradores de uma multinacional, mais tarde identificada como sendo a IBM. Com base nos resultados, definiram-se 4 dimensões (nas quais foram enquadrados os mais de 50 países representados): (i) distância do poder; (ii) individualismo *versus* coletivismo; (iii) masculino *versus* feminino; e (iv) aversão à incerteza (BASKERVILLE, 2003; HOFSTEDE, 1984). Posteriormente (1991, 2001) em razão da cultura chinesa estar pouco representada, foi incluída uma quinta dimensão designada (v) longo prazo *versus* curto prazo. Destaque-se que muitos consideram indispensável consultar o trabalho de Hofstede quando se realizam estudos de cultura e gestão, sendo relevante compreender suas dimensões propostas à sua abordagem

transversal, para melhor compreender como a gestão pode ser afetada por questões culturais (BASKERVILLE, 2003; KAWAR; JORDAN, 2012).

Tabela 9 : Síntese das Dimensões da Cultura segundo Modelo Hofstede (1984) com a inclusão da quinta dimensão (1991).

DIMENSÕES DA CULTURA					
	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade	Orientação de Longo e Curto Prazos
Alto	Hierarquia do <i>status</i> (Diferenciação social)	Estruturas e Rituais (Relações Formais)	Auto-orientação (Foco no individual/crescimento pessoal)	Masculinidade (relações de controle e maior competitividade)	Foco econômico, persistência e adaptação
Baixo	Integração Social (sem diferenciação de <i>status</i>)	Menor controle (Relações Informais)	Harmonia do Grupo (foco no coletivo)	Feminilidade (foco em relações e diálogo)	Imediatismo

Fonte: Elaboração própria com base no Modelo Hofstede (HOFSTEDE, 1984) e (CHANG; MYERS, 2003).

O aludido modelo definiu a cultura como uma espécie de programação coletiva da mente que distingue um grupo do outro (KIRKMAN; CAROLINA; LOWE, 2017) o que inicialmente foi alvo de críticas por ter sido considerado simplista, mas cujas dimensões de sua estrutura, após terem sido revisadas, continuam sendo uma maneira popular de os pesquisadores entenderem a cultura por causa de sua clareza. A ressaltar, o próprio Hofstede argumentou contra o uso da estrutura para outra coisa que não estudar cultura em nível nacional, mas que a maioria dos pesquisadores no estudo de Kirkman (KIRKMAN; SHAPIRO, 2001) usaram-na para estudos organizacionais ou individuais (relativos ao impacto dos valores culturais na satisfação profissional e no comprometimento organizacional em equipes de trabalho autogerenciadas – examinando a resistência do funcionário), ressaltando sua utilização na condição de que as diferenças culturais fossem mais fortes entre os grupos do que dentro dos grupos (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006).

Reilly e Chatman (2016) afirmam que mesmo ante a falta de coerência global o modelo de Schein continua sendo aceito majoritariamente, permitindo a argumentação de que um ponto de partida apropriado para uma teoria abrangente da CO é o foco nas normas, as quais figuram

como sistema de controle social nas organizações. Salientam que o futuro do paradigma residirá na integração de conhecimento para desenvolver uma teoria robusta de cultura organizacional e identidade. Destacam que pode ser útil focar em três questões-chave: (1) melhor entendimento dos vínculos entre a cultura, liderança, estrutura organizacional e desempenho; (2) registros de como podem ser cultivar, gerir e manter a CO com duas ou mais organizações altamente divergentes, ou, incluindo, como subculturas ambidestras podem ser usados para promover a inovação e a mudança, e (3) identificação dos principais catalizadores e obstáculos à mudança de cultura, incluindo uma compreensão dos efeitos do ajuste pessoa-cultura, rotatividade de funcionários e transmissão cultural. Para tanto, acreditam que os pesquisadores de cultura deveriam considerar engajarem-se em mais pesquisas de ciclo completo, utilizando o espectro completo de metodologias de investigação (REILLY; CHATMAN, 2016).

3.6 Os Registros sobre a Cultura Organizacional Brasileira

Inegavelmente membros da organização são influenciados por suas culturas nacionais (CASTRO-GONZÁLEZ *et al.*, 2019; JAVIDAN; DASTMALCHIAN, 2009; WEBER; TARBA; REICHEL, 2011). Dado ao fato de que a pesquisa deste TA e o CE verossímil (capítulo 5) se dão em território brasileiro, trazemos para conhecimento as principais características da cultura organizacional brasileira. Desta feita, iniciamos com a contemplação da noção dessa citando Hofstede, que apesar de se restringir ao contexto de uma grande organização (IBM), incluiu 50 países, tendo o Brasil sido identificado como detentor de cultura que tendia a estabelecer relações de dependência, ou críticas radicais, em relação às bases de poder; com atitudes predominantes de evitação e altamente avessa à incerteza; e com uma inclinação clara para comportamento de longo prazo. Clarificou-se padrão cultural predominantemente coletivista, com leve predomínio de características típicas da feminilidade (HOFSTEDE, 1980).

Os registros sobre a ética organizacional no Brasil denotam preferências pela coesão social, cimentada por lealdade ao líder do grupo, regada à reciprocidade, que pode resultar em alto desempenho individual, mas também no risco extremo de a lealdade ao grupo e ao líder associar-se ao medo de cometer um erro coletivo prejudicial, e na manifestação de relativa reatividade à inovação. Adicionam o componente da flexibilidade nos negócios, refletindo a percepção de que “existe um ‘caminho intermediário’ entre o que é e o que não é permitido” (TANURE; DUARTE, 2005, p. 2206).

Outros estudos apontam ser marcante a característica do “paternalismo gerencial” e os traços de racionalidade administrativa em F&A (informalidade, cordialidade e afetividade; relações de protecionismo e personalismo; instituição do “jeitinho brasileiro” para a resolução de problemas; tendência a evitar conflito; e concentração de poder) (TANURE, 2005). Remonta-nos seu surgir a uma espécie de instalação de mecanismo de adaptação de indivíduos a um permitir-lhes e às empresas de funcionarem apesar do ambiente rígido e sufocante em relação ao legislativo, regando-os com enorme burocracia, sistemas de gestão paternalistas e estrutura econômica oligárquica, dominado por poderosos clãs hereditários (AMADO; VINAGRE BRASIL, 1991, p. 57).

Nesse passo, figuram a despeito do rico arcabouço legislativo, a olhos vistos, a prevalência de dissonâncias entre a conduta e as normas prescritas – inclusive processos ou canais extraleais, ou mesmo ilegais, aceitos coletivamente como normais e regulares, voltados ao atendimento de interesses privados, o que reforça o personalismo da gestão no Brasil (TANURE, 2005).

Corroborando ao descrito, o artigo datado de 2007 (DA SILVEIRA; CRUBELATTE, 2007), que citou vários estudos realizados no intento de desvelar a cultura organizacional brasileira, tendo elencado sua evolução às seguintes descobertas e registros: (i) o estilo gerencial brasileiro é único, original e composto por subsistemas (líderes institucionais, pessoais e liderados) com pontos de sobreposição em concentração de poder (PRATES; BARROS, 1997); (ii) o sistema possibilita suportar o viver com paradoxos e a pluralidade, outrossim a cultura é multifacetada, heterogênea e complexa. E os principais traços nacionais são a hierarquia, o personalismo, truques, sensualidade e o espírito de aventura (AIDAR *et al.*, 1985); e (iii) possui certas características que podem impossibilitar a mudança da cultura das organizações públicas, à luz do paradigma de globalização, quais sejam: burocracia, autoritarismo, paternalismo, aversão a empresários, “aproveitando” e reformismo (CARBONE, 2000). Também Prestes Motta (2010) similarmente indica que os brasileiros tem por costume, personalizar as relações laborais como um mecanismo de defesa e segurança, levando consigo para a organização a afetividade afeita ao mundo da casa e da família. Apontam-se então dois perfis antagônicos e recorrentes nas empresas brasileiras: (i) os “fora da lei”, que burlam regras segundo valores próprios; e (ii) o “servis”, que seguem as regras sem maiores questionamentos (MOTTA, 1996).

Por fim, uma revisão sistemática recente da literatura sobre CO no Brasil (BARALE; SANTOS, 2017) com seleção de artigos publicados entre 2002 e 2015 nas bases SCIELO e PEPSIC, oportunizou-nos como principais achados que: (i) a validação do instrumento de medida Instrumento Brasileiro para Análise da Cultura Organizacional (IBACO), que se

constitui como o mais aplicado em âmbito nacional desde sua validação no país (FERREIRA *et al.*, 2002); (ii) a influência da tipologia cultural advinda do modelo proposto por Cameron e Quin (2006) – *Competing Values Framework* – que versa sobre valores competitivos na literatura em razão de abordar valores culturais como potenciais preditores de eficácia organizacional (LAVINE, 2014); (iii) Schein (1992) aparece como o autor mais referenciado pelas pesquisas brasileiras sobre o conceito de cultura organizacional; e (iv) o interesse acadêmico dever recair sobre as configurações da cultura de cada uma das organizações e sobre as políticas de constituição identitárias, mesmo com a incidência dos traços culturais.

3.7 A Relação entre Distância Cultural e Operações de F&A

Inegavelmente que membros da organização são influenciados por suas culturas nacionais (CASTRO-GONZÁLEZ *et al.*, 2019; JAVIDAN; DASTMALCHIAN, 2009; WEBER; TARBA; REICHEL, 2011). Pesquisas anteriores em F&A reforçam como as diferenças culturais entre organizações podem se tornar grandes obstáculos para atingir os objetivos estratégicos e operacionais de uma organização de F&A (AGUILERA; DENKER, 2004; SHIMIZU *et al.*, 2004).

A literatura registra que as referidas diferenças podem afetar diversas fases do processo de F&A, desde a triagem-alvo, diligência e práticas de negociação para a integração (evidenciando-se mais na última fase), quando podem insurgir colisões culturais, ou, no reverso, os efeitos benéficos de transferência, interação e redistribuição (HASPELAGH; JEMISON, 1991; SLANGEN; VAN TULDER, 2009). Algumas pesquisas sobre o tema podem ser mencionadas, tal como a de Hofstede (1984).

Também merecem menção os trabalhos de Stahl e Voigt baseados em uma meta-análise de 46 estudos anteriores sobre F&A que apontam papéis contrastantes de diferenças culturais no desempenho de F&A a formarem barreiras significativas para fundir entidades e criar valor através da aprendizagem e complementação mútua. Tal estudo aponta os efeitos opostos dependendo de várias medidas de desempenho (isto é, realização de sinergia, valor para o acionista e integração sociocultural), moderadores empregados, projeto de pesquisa e amostra, características desses estudos (STAHL; VOIGT, 2008).

Em outra linha, os autores Bauer e Matzler, por sua vez, demonstraram efeito positivo relativo ao ajuste cultural como fonte de sucesso de fusões e aquisições com base em um teste empírico de 106 transações de SME realizadas entre 2005 e 2008 na Alemanha (BAUER; MATZLER, 2014).

Outros apontam que tais diferenças intermedeiam a relação entre a transferência de conhecimento e o sucesso na aquisição transfronteiriça, incluindo pesquisa e desenvolvimento, operações, planejamento estratégico e *marketing*. No entanto, as diferenças culturais no nível nacional não afetariam o desempenho da aquisição transfronteiriça no mesmo modelo (AHAMMAD *et al.*, 2016).

Do exposto, tem-se que não há uma aceitação única sobre as diferenças culturais. Mas é sabido que as diferenças culturais podem levar a maiores dificuldades durante o processo de negociação e resultar em conflito, havendo relatos de que muitos F&A transfronteiriças falham devido à incapacidade de uma das partes em aceitar ou adaptar-se às crenças subjacentes da outra parte. Ainda as diferenças culturais podem confundir as trocas de informações, algo crítico à avaliação e à integração pós-aquisição. Também os déficits de confiança podem constituir indícios de diferenças culturais em nível nacional, podendo potenciais disjuntores nas negociações transnacionais de F&A. Ressalte-se, porém, que não é provável que o impacto das diferenças culturais seja semelhante para todas as empresas que realizam transações transnacionais de F&A (POPLI *et al.*, 2016).

Para efeitos deste TA, adotaremos um indicador de confiança do membro-alvo como parâmetro de verificação de como a F&A é afetada pelo histórico de relacionamento e distância interfirmas das empresas envolvidas, bem como pelas variáveis de processo relacionadas à abordagem de integração do adquirente. Tal linha é consistente com a teoria existente sobre integração de F&A e como o caso de ensino proposto no capítulo 5. Nessa linha, a perspectiva de processo acerca das F&A sugere-nos que, enquanto fatores como o ajuste estratégico e organizacional determinam o potencial de sinergias, a extensão em que esse potencial é realizado dependerá da capacidade do adquirente de gerenciar o processo de integração de maneira eficaz (ou não) (vide *framewok* na figura 16).

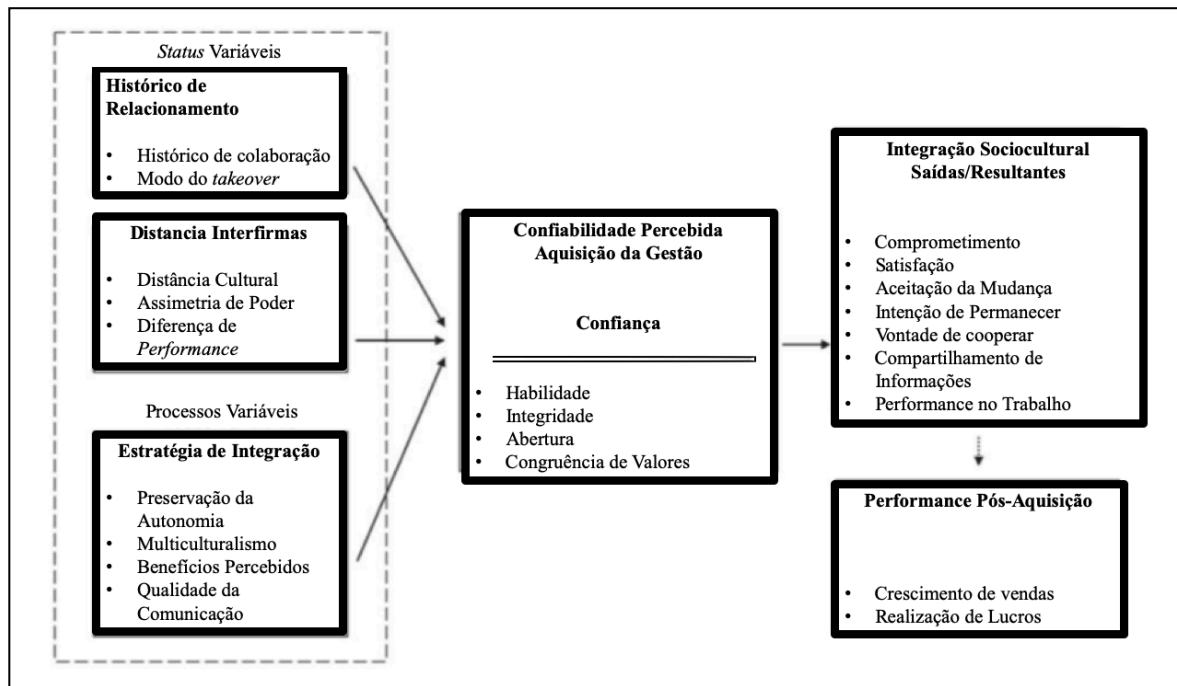


Figura 16 : Modelo dos antecedentes e consequências da confiança nas aquisições.

Fonte: Adaptado de STAHL *et al.*, 2011, p. 578).

3.7.1 A Perspectiva dos Processos de Aculturação em F&A

A perspectiva da aculturação está centrada no processo em si de aculturação e não em diferenças culturais estáveis entre as partes envolvidas em uma F&A. Nessa linha Nahavandi e Malekzadeh (1998) clarificaram que na antropologia o termo “aculturação” é definido como “mudanças induzidas em sistemas culturais como resultado da difusão de elementos culturais em ambas as direções.

Os autores mencionaram ainda que existem quatro modos pelos quais a aculturação ocorre: integração, assimilação, separação e deculturação – os quais definem maneiras pelas quais dois grupos se adaptam entre si e resolvem conflitos emergentes. Em tal modelo, a forma de aculturação a ser preferido pela empresa adquirida irá variar na medida em que os membros da organização desejam (ou não) preservar sua própria identidade cultural, e pelo *quantum* que se sentem atraídos pela cultura do adquirente.

Em outra via, este tem seu comportamento amplamente determinado por sua estratégia de diversificação e tolerância para a diversidade.

O modelo sugere uma variedade de fatores que podem modular o impacto das diferenças culturais nos resultados de integração pós-aquisição, principalmente a estratégia de diversificação do adquirente e o modo de integração escolhido.

Note-se que no caso do nível de tentativa de integração ser elevado, poderá incidir a ocorrência de estresse aculturativo e choques culturais destrutivos – à medida que os membros da organização adquirida lutam para preservar sua identidade cultural.

Tabela 10 : Processo de Aculturação em F&A

PROCESSO	DESCRIPTIVO DO PROCESSO DE ACULTURACAO
Integração	Membros da empresa adquirida intentam preservar sua cultura e identidade, e permanecer autônomos e independentes e, ao mesmo tempo, dispõem-se a se integrar na estrutura do adquirente. Condição precípua à permissão do adquirente.
Assimilação	Processo unilateral no qual um grupo voluntariamente adota a identidade e a cultura do outro –, ou seja, os membros da empresa adquirida renunciam voluntariamente para adotarem a cultura e os sistemas do adquirente.
Separação	Tentativa de preservação da cultura e as práticas da pessoa, permanecendo separadas e independentes do grupo dominante. Em geral, a separação significa que haverá um intercâmbio cultural mínimo entre os dois grupos, e cada um deles funcionará de forma independente.
Deculturação	Envolve a perda de contato cultural e psicológico com o próprio grupo e o outro grupo, e também a permanência de um pária a ambos. Ocorre quando os membros da empresa adquirida não valorizam sua própria cultura e práticas e sistemas organizacionais e não desejam ser assimilados pela empresa adquirente.

Fonte: Adaptado de NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1998.

Por fim, memoramos que o quadro de estresse pode agravar-se caso o processo de F&A afaste-se do balizar-se organizacional em torno das virtudes éticas corporativas (KAPTEIN, 2008). Desta via, temos as aludidas virtudes (RIIVARI; LA, 2019) as quais destacamos por considerarmos imprescindível sua observação na gestão da CO. Confira-se – são elas:

- (i) **clareza** (expectativas oficiais e legítimas em relação ao comportamento ético dos funcionários);
- (ii) **congruência** (pré-condição para o desenvolvimento da confiança em uma organização, o quê sublinha a importância da integridade e conduta dos líderes e suas correlações com a respectiva influência que exercem sobre o comportamento ético ou antiético em relação às expectativas compartilhadas da organização);
- (iii) **viabilidade** (abarca a questão dos recursos temporais, financeiros, materiais e intelectuais necessários ao atendimento dos requisitos oficiais estratégicos);
- (iv) **suportabilidade** (refere-se ao “como” a organização ajuda seus funcionários a realizarem suas expectativas normativas de forma ética, significando na prática

respeito mútuo, confiança e ambição compartilhada em relação ao bem comum na organização);

- (v) **transparência** (a ser endereçada à conscientização dos funcionários sobre as consequências das ações de todos e, norteia a responsabilização das ações);
- (vi) **discutibilidade** (à qual se refere às oportunidades dos funcionários de falarem sobre tópicos éticos no local de trabalho);
- (vii) **sancionabilidade** (que se relaciona à punição exigida por conduta antiética e às recompensas dadas por conduta ética).

4 A FORMAÇÃO ÉTICA E O MÉTODO DE CASO DE ENSINO

Após o revisitar da literatura acadêmica no capítulo anterior, centramos esforços para: distinguir “estudo de caso” de “caso de estudo para ensino” (seção 4.1); explicitar a relevância da formação ética nos negócios (seção 4.2); anunciar a propositura de elaboração de um CE, bem como desvelar seu método de composição (seção 4.3).

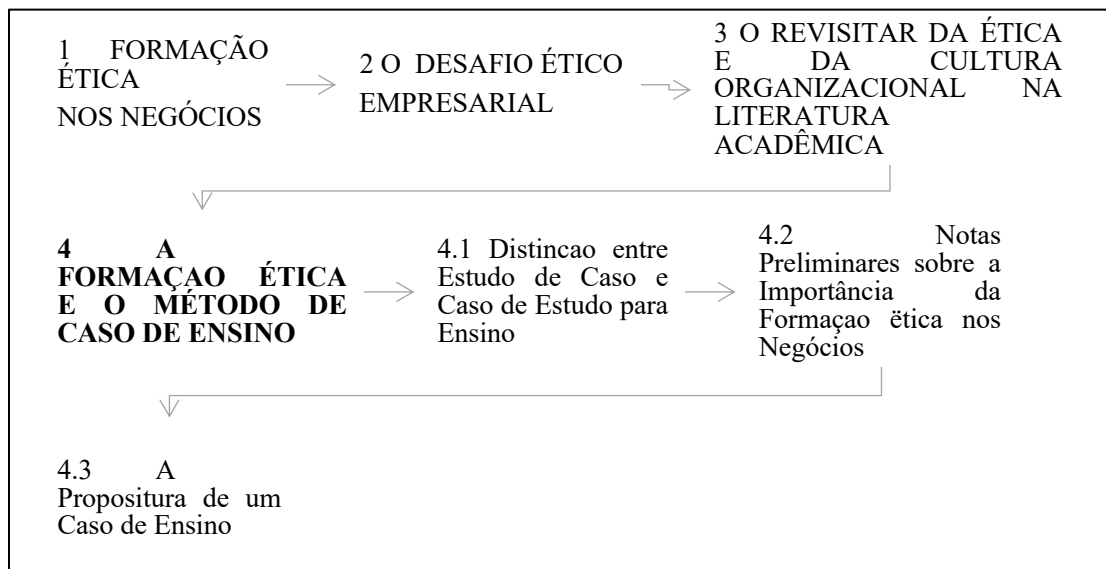


Figura 17 : Estrutura do capítulo 4 A formação ética e o método de caso de ensino

4.1 Distinção entre Estudo de Caso e Caso de Estudo para Ensino

O “método de caso” diferencia-se do “método de pesquisa de estudo de caso”, uma modalidade pouco difundida no Brasil. Utilizam-se também os termos: *case study*, *case method*, *teaching case* e *teaching business cases* para a delimitação de especificidades sobre o uso de casos no ensino. O termo “caso para ensino” propriamente dito passou a ser adotado no Brasil pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) contribuindo para sua homogeneização no Brasil (ALBERTON, 2018) na abordagem do método de caso de forma ampla, tal qual o é (JENNINGS, 2002). O termo refere-se, pois, a uma variedade de estilos de ensino e objetivos que podem ser adotados para sua utilização – com o fomento do envolvimento emocional e intelectual dos estudantes, de forma a contribuir para uma maior compreensão em longo prazo, a fim de conferir realismo às questões de ordem gerencial (WATSON; SUTTON, 2012) no contexto formativo.

4.2 Notas Preliminares sobre a Importância da Formação Ética nos Negócios

Para a composição das notas preliminares, cabe preliminarmente esclarecer que neste TA, partimos da premissa, ao propor ao CE, de que o comportamento corrupto parece estar fortemente associado aos indivíduos e também às próprias organizações – o que justifica uma gama de esforços a serem direcionados a formação ética nos negócios. Cabe ainda refletir que um observador de tais comportamentos poderia ser “perdoado” por concluir desavisadamente que um número desordenado de organizações e seus líderes e seus agentes parecem ter falhado apenas no mais elementar de todos os testes de ética: a regra de divulgação. Ou seja, que tais líderes teriam sido acometidos, tão e somente, por um singelo não refletir sobre o “como” ficariam se suas práticas organizacionais caso aparecessem em uma manchete jornalística, o que em outra via, poderia lhes desvelar indícios de problemas organizacionais éticos de uma forma simplista e, permitir-lhes a adoção de providências.

Contudo, a verdade é que mesmo em sendo recorrente o problema, não nos parece bastar, o agir como professado pela revista Fortune, em 2002, a qual singelamente colocou a culpa em uma espécie de *system failure*, para o que listou recomendações de uma série de soluções abrangentes (principalmente regulatórias) para corrigir uma miríade de problemas complexos. Ademais é sabido ser necessário conferir visão sistêmica, e também observar que, se a corrupção prevalecer como “fio condutor” geral, todo o sistema pode vir a falhar. E que, se percepções finalísticas resultantes não forem boas – especialmente no que diz respeito aos negócios–, fatalmente as empresas e seus executivos se encontrarão na arriscada problemática de serem presumidas culpadas por suas condutas corruptas pelo público em geral – tornando-se insustentável chamando a atenção e a ação de todas as partes envolvidas (ASHFORTH *et al.*, 2008).

Não é de se espantar que, na atualidade, um desafio central às agendas organizacionais de *compliance* emergentes advenha do fato de serem pautadas pela intersecção de temas complexos, tais como: a tomada de decisão ética (CRAFT, 2013; FORD; RICHARDSON, 1994; LEHNERT; PARK; SINGH, 2015; LOE; FERREL; MANSFIELD, 2000; O’FALLON; BUTTERFIELD, 2005; TENBRUNSEL; SMITH-CROWE, 2008); responsabilidade social e/ou desempenho corporativo (BEURDEN; GÖSSLING, 2008; GRIFFIN; MAHON, 1997; MALIK, 2015; MARGOLIS; WALSH, 2003; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; TANEJA, 2011); ética do consumidor (VITELL, 2003); filantropia corporativa (HORGARTH; HUTCHINSON; SCAIFE, 2018; PACHE; ANNE-CLAIRE, 2015); ética de *marketing*

(GASKI, 1999; JAVALGI; RUSSEL, 2015; TSALIKIS; FRITZSCHE, 1989) e; ética nos negócios (ALBRECHT *et al.*, 2010; WICKS; DERRY, 1996).

Todos desafios que exigem preparo e formação ética organizacional, ante ao conjugar de que todas essas disciplinas parecem guardar relação com o contrastar de paradoxos, que podem ser capturados retoricamente, pelo emprego do famoso caso do “dilema do prisioneiro” (FERRARO; ETZION; GEHMAN, 2015), frequentemente embebido por paradigmas ultrapassados, os quais reforçam o risco de imersão em círculo vicioso e não disruptivo – o que requer uma detida atuação ética organizacional.

Ante ao exposto nos parece notório, portanto, que ainda sejam necessários esforços adicionais em prol da educação gerencial responsável voltada à efetiva incorporação de reflexões sobre: a responsabilidade social e seus impactos na sociedade, sustentabilidade, economia e ética organizacional, de forma corrente nas práticas educacionais das escolas de negócio – sendo esse um longo caminho a ser percorrido de forma contributiva a uma economia global sustentável e pautada por investimentos responsáveis (BRODBACK; GUENSTER; MEZGER, 2019).

Tarefa árdua, se levarmos em consideração o fato de que ensinar ética em sala de aula, é certamente, um empreendimento desafiador (JONES, 1987, 2019). A tal ponto que algumas instituições, inclusive, sugerem que a ética não poderia ser ensinada, enquanto outros afirmam que a abordagem deveria permear esforços que clarifiquem como a ética pode ser ensinada aos estudantes de negócios – de forma a estimular sua verdadeira apreensão (SIMS, 2003, 2004).

Outros ainda entendem que a chave para ensinar com sucesso a ética na sala de aula seria torná-la relevante aos alunos (GU; NEESHAM, 2014; HARRIS, 2008; MCDONALD; DONLEAVY, 1995), sendo possível utilizar uma estrutura experiencial (BRINKMANN, 2019; HUNT; LAVERIE, 2004; MONTIEL; ANTOLIN-LOPEZ; GALLO, 2018; O’BOYLE; SANDONA, 2014), orientada a ação (CHRISTENSEN; COTE; KAMM, 2018; FRUNZĂ, 2016) de forma bem estabelecida (RUTHERFORD *et al.*, 2012; SANTOS; SERAFIM; ZAPPELLINI, 2018) – tornando-a mais aprazível e envolvente.

Em termos de relevância acreditamos que a proposição de um caso de ensino, envolvendo o tema de corrupção organizacional, em uma época em que o Brasil assiste o combate ao desvalir ético que tem assolado as empresas muitas arroladas pelos recentes escândalos de corrupção, que tem comprometido fortemente a economia e desenvolvimento nacional.

4.3 A Propositura de um Caso de Ensino

Inspirados por tal possibilidade, investimos na propositura de um CE no intento de auxiliar na tarefa de preparar discentes para lidar com questões éticas no ambiente profissional, sendo importante que compreendam, nessa empreitada, como se processam as racionalidades limitadas às quais levam os indivíduos a agirem “impensadamente” – isso de forma a reduzir a probabilidade de tomarem decisões éticas ruins e/ou agirem de forma antiética (KAHNEMAN; KLEIN, 2009; WEITZNER; DARROCH, 2010).

Proposição relevante se memorarmos que, via de regra, os indivíduos operam em dois níveis diferentes de decisão, quais sejam: nível 1 (intuitivo) e 2 (analítico – contemplativo ou reflexivo) (GELFAND, 2016), o que enseja olhar nevrálgico para o incidir da racionalidade limitada nas organizações (JARZAVKOWSKY; KAPLAN, 2015), a qual se manifesta comumente sob forma de erros sistemáticos e previsíveis, os quais lamentavelmente são cometidos com regularidade (MOREWEDGE; KAHNEMAN, 2017; TENBRUNSEL *et al.*, 2010), mesmo quando há transmissão de conceitos complexos, desde que sejam familiares aos tomadores de decisão, dando a falsa impressão de acesso ao nível 2 de pensamento (THALER; SUNSTEIN, 2008; THALER; SUNSTEIN; BALZ, 2014). Ademais, a elaboração de um CE auxilia a redução de lacuna científica de tal modalidade no Brasil (AZEVEDO¹; SILVA; PATRUS, 2018; SALLES; SALLES; PINTO, 2015).

4.3.1 A Aquisição de Dados do Caso de Ensino

Para aquisição de dados para o CE, planejamos a abordagem por entrevistas. Preliminarmente, pautamo-nos pela realização de entrevistas em profundidade, apoiando-nos na teoria dramaturgica de Goffman proposta em 1959 (MCCORMICK, 2007), pois que nas entrevistas os atores são submetidos a um cenário e situação social organizados para a esse fim. Sua aplicação deu-se a partir de roteiro neste TA semiestruturado. Houve também “audiências” com os atores figurando como entrevistadores, entrevistados e observadores, bem como as “entradas” para iniciar a entrevista (por exemplo, com interações e perguntas de aquecimento), e existiram encerramentos da entrevista, sem desconsiderar as *performances* durante o processo de entrevista.

Cabe registrar que tentamos evitar a ambiguidade da linguagem, reconhecendo que, em casos extremos, o modelo dramaturgico poderia levar a um comportamento antiético – isso ante ao fato de que as entrevistas, potencialmente, constituem-se como situações artificiais, posto

que envolvem uma linguagem entre dois estranhos (HERMANNNS, 2004) e que tal fato poderia incorrer em algumas desvantagens, tais como a de “confiar na memória”, fato que pode trazer afirmações imprecisas à pesquisa; ou ainda devido ao fato de que os entrevistados podem sentir-se desconcertados quando memoram os fatos ou ainda devido à presença de uma entrevistador para que o façam; e ainda podem trazer a seu relato algum incidente que pode não ser muito representativo da situação cotidiana.

Sequencialmente, a fim de planejar a aplicação das entrevistas, consultamos Yin (2009), ocasião em que passamos a considerar que as entrevistas poderiam ocorrer durante um período prolongado de tempo (e não somente em uma única sessão). Em adição, conforme faculta ao autor, perguntamos aos principais entrevistados sobre os fatos e situações do caso por eles vivenciados, requisitando suas opiniões sobre os eventos e/ou requerendo em algumas situações a elaboração de seus *insights* sobre certas ocorrências relatadas – isso a fim de viabilizar o uso de tais proposições como base para investigações a serem posteriormente procedidas por nós em outras fontes de aquisição de informações.

Ressaltamos que para condução das entrevistas também foram consideradas as diretrizes sugeridas por Myers e Newman para que, na qualidade de pesquisadores, nos situássemos como um “ator”- considerando que a entrevista conforma um encontro social no qual os dados colhidos são idiográficos (analisam características particulares e individuais), e que, portanto a redução da dissonância social deveria ser prevista de forma a deixar o entrevistado o mais confortável possível. Premissa essa que entendemos que deveria ser conduzida desde o gerenciamento das “primeiras impressões”, com medidas como vestir-nos apropriadamente e empregar linguagem adequada (MYERS; NEWMAN, 2007, p. 16).

Entretanto, sabedores de que por tratar-se de entrevista qualitativa (dessarte seu valor investigativo), a coleta de dados não é perfeita, sendo passível a incidência de alguns vieses e armadilhas cognitivas, delineamos as seguintes estratégias de superação: (i) minimização da incidência do viés de elite (MYERS; NEWMAN, 2007) com a inclusão nos critérios de amostragem de funcionários de distintos níveis hierárquicos.

Assim, foram entrevistados 15 executivos de ambos os sexos, com idade superior a 25 anos, formação e posição hierárquica diversa; (ii) atenuação da incidência do efeito Hawthorne³⁰ (MYERS; NEWMAN, 2007) com o emprego de abordagem naturalista; (iii)

³⁰ O efeito Hawthorne é um fenômeno em que as pessoas mudam seu comportamento em resposta a um fato, em relação ao local de trabalho, em vez de responder de acordo com sua natureza.

redução da ocorrência do viés da desejabilidade social³¹ (CROWNE; MARLOWE, 1960) assegurando a confidencialidade, entretanto é relevante ressaltar que não houve a assinatura de compromisso formal e por solicitação das organizações envolvidas – em razão de referirem-se a um litígio em curso no processo de F&A, objeto dos relatos; (iv) obtenção da aprovação final da entrevista de forma oral, ante aos relatos aos entrevistados de síntese da entrevista, posto que as organizações envolvidas não permitiram qualquer registro formal das entrevistas e dados coletados³²; (v) concessão de permissão para a interrupção da entrevista a qualquer momento.

Cumpriu-nos também investigar algumas questões do método qualitativo, especialmente, com relação à detecção do modo como a confiança é socialmente construída (LEWICKI *et al.*, 2006)³³ independentemente das limitações que nos foram impostas, isto porque mesmo sendo aconselhável o emprego de métodos para a redução dos vieses aqui empregados, poderiam ainda remanescer outras desvantagem (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; MYERS; NEWMAN, 2007) a exemplo de: (i) o entrevistador esquecer alguns detalhes (ainda que com o fiel emprego de boa fé, principalmente na coleta intencionada em função da imposição condicional da inexistência de formalização e registro por escrito dos dados coletados como condição *sine qua non* a sua realização; (ii) o entrevistado poderia vir a omitir alguns detalhes por conveniência pessoal – considerando-se o fato de que as entrevistas abordaram situações delicadas em relação à ética organizacional e moral individual no caso observado como fonte de constituição de caráter verossímil ao CE; (iii) o entrevistador não está totalmente isento de descrever os fatos como eles deveriam acontecer, e não da maneira como eles ocorreram (ainda que involuntariamente); e (iv) em derradeira hipótese, o entrevistado poderia deliberadamente mentir sobre os eventos descritos.

Por fim, procuramos minimizar a incidência das possíveis desvantagens retromencionadas, com a requisição e a obtenção de acesso à vista de documentos e *e-mails* corporativos (trocados pelos executivos envolvidos no caso), em caráter estritamente confidencial, bem como contracheamos os dados veiculados oficialmente em mídia e ou publicações oficiais.

³¹ Viés da desejabilidade social é aquele no qual os entrevistados podem responder perguntas de uma forma moral ou socialmente aceitável por outros.

³² Durante toda a entrevista e obtenção da aprovação oral da entrevista, foram evitados o emprego de jargões e aplicada abordagem na qual sempre era indispensável reafirmamos, reformulamos ou modificamos as perguntas, quantas vezes fossem necessárias, para torná-las claras para os entrevistados

³³ Segundo Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006), os pesquisadores devem ser encorajados a considerar o emprego de métodos complementares, posto que, embora os métodos qualitativos sejam promissores, são particularmente adequados para acompanhar as relações ao longo do tempo e avaliar a dinâmica e o desenvolvimento da confiança, haja vista que tais métodos têm alta validade externa e permitem a compreensão do modo como a confiança é social e subjetivamente construída.

5 O TESTE DO CASO DE ENSINO COMO UM PROCESSO DE APRENDIZADO

Este capítulo tem como estrutura a explicitação do método de teste prévio do CE proposto em sala de aula (seção 5.1); a apresentação dos resultados obtidos (seção 5.2) e finalmente a síntese das lições apreendidas que resultaram na proposição das notas de ensino (seção 5.3).

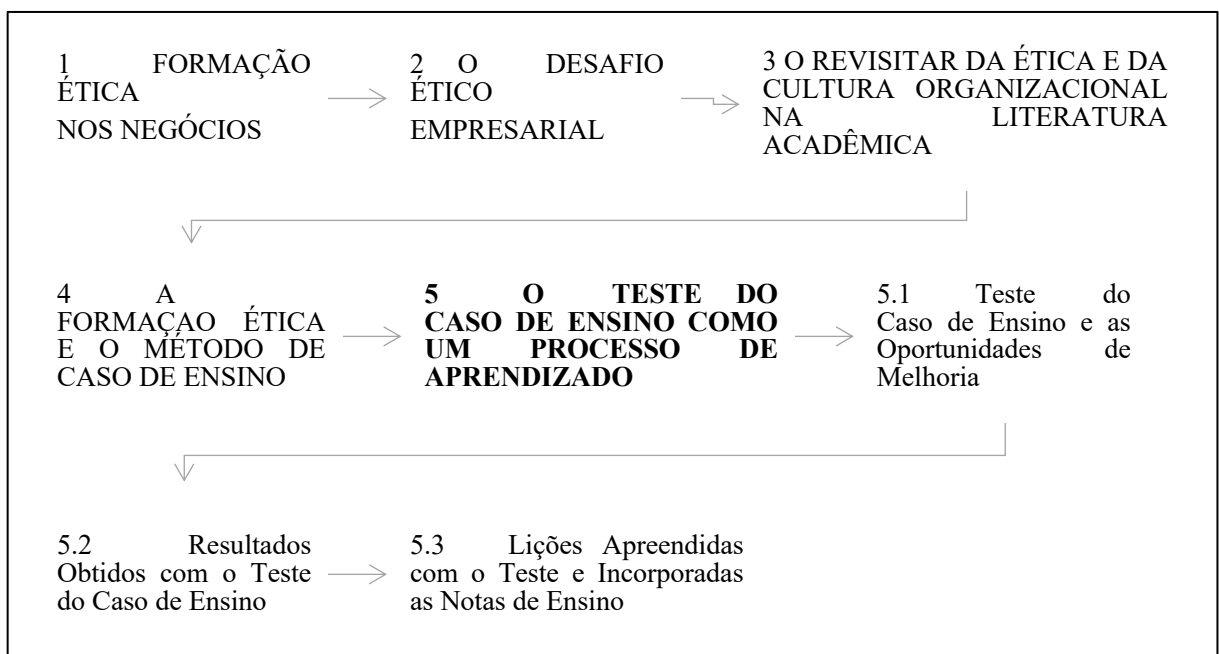


Figura 18 : Estrutura do capítulo 5 O teste do CE como um processo de aprendizado

5.1 Teste do Caso de Ensino e Oportunidades de Melhoria

O teste versa sobre a experiência obtida ao aplicar previamente o CE como metodologia ativa de aprendizagem. Relata os resultados de sua aplicação como uma atividade monitorada a título de teste prévio – com o objetivo de aferir a aplicabilidade da metodologia ativa de caso de ensino na disciplina de *Compliance*, para alunos de graduação na Fundação Getulio Vargas (FGV) em São Paulo, Brasil, entre os dias 21 a 28 de maio de 2019 – de forma a corroborar com o aprendizado dos conteúdos desenvolvidos ao longo da disciplina.

5.1.1 A Aplicação do Teste do Caso de Ensino

O caso “*Consensus: com aval de todos?*” foi disponibilizado eletronicamente aos alunos, no primeiro encontro – no transcorrer da aula. A tipologia de aplicação do método de caso apresentado: teste, pôde ser classificado como um “caso de avaliação”, com disponibilização de informações, bom nível de estruturação e complexidade moderada. Cabe informar que a temática abrangida possui verossimilhança a um real processo de F&A ocorrido no território brasileiro que resultou em uma malsucedida operação em *joint venture* internacional, decorrente de situações que envolveram aspectos afeitos à cultura organizacional e *compliance*.

O feedback do teste aos alunos foi dado juntamente com avaliação e considerações do professor, consistidas de avaliação das tarefas em grupo para composição de nota atribuída à disciplina. A atividade teve como objetivo propor a identificação dos problemas que configuraram o contexto de conformação da *joint venture* e a propositura de resolução do dilema ético do protagonista, de maneira a habilitar os alunos a enfrentarem situações verossímeis, a partir de uma história e contexto a ser apreendido no decorrer do CE e seus anexos, e não apenas a descrição de problemas ou eventos a partir da literatura acadêmica.

Em tal perspectiva, pode-se dizer que o CE proposto teve como intento servir como ferramenta de ensino lastreada em situações verossímeis de gerenciamento, possibilitando aos alunos adquirirem visão de um conflito real para a proposição de soluções ou recomendações para os problemas, qual seja o insucesso de uma malsucedida combinação estratégica de uma *joint venture*, o que requereu a participação ativa dos estudantes.

Consistiu ainda de uma estratégia com finalidades pedagógicas que levou os alunos a ponderarem sobre situações que envolveram a percepção sobre a tomada de decisão referente ao caso apresentado, tanto no desenrolar do CE quanto em relação ao dilema ético do protagonista. Por ocasião foi possível exhibir os fatos e problemas, fazendo com que os alunos refletissem a partir da atividade proposta pela análise, o assunto abordado com foco na relevância da cultura organizacional em processos de F&A e da ética no ambiente profissional, em uma tentativa de ilustrar os conceitos apresentados na disciplina de graduação e propiciar o desenvolvimento de habilidades.

Também havemos de considerar que em razão do caso ter descrito situação verossímil (a qual levou a um ponto decisivo na trajetória empresarial e também do protagonista) tal impasse deveria ser objeto de consideração pelos estudantes a título de informações apresentadas e desenvolvimento de diagnóstico dos problemas, bem como para a proposição de solução aos dilemas éticos, com a devida verificação dos potenciais efeitos de cada uma das

alternativas delineadas e, ou, recomendadas a título de decisão empresarial ou caminho a seguir (MCQUEEN, 1955).

Finalmente nesse sentido, pode-se dizer que conforme recomenda a literatura (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2014) o CE, ao ser testado, pretendeu propiciar a criação de um sistema de *feedback* de aprendizagem aos alunos da disciplina de *Compliance* da FGV, concentrando-se no estímulo para o desenvolvimento da aprendizagem e na retroalimentação contínua do crescimento do aluno (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2014), a partir das seguintes diretivas:

- (i) oportunizar a identificação de novas soluções, comparação entre diferentes perspectivas e aplicação de elementos de pensamento crítico, oportunizando aos alunos a análise de problemas empresariais complexos das F&A, a partir da consideração de distintos pontos de vista, com emprego de criatividade e análise crítica (TREJO-PECH; WHITE, 2017).
- (ii) apoiar a aprendizagem cognitiva, afetiva e promover o aprendizado experimental no desenvolvimento de preparo para a futura gestão prática, por meio de caso verossímil, no qual pudessem experienciar os dilemas do protagonista (BRIDGMAN, 2010) imerso em um ambiente de aculturação (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1998).
- (iii) permitir que os alunos fizessem conexão entre teoria e prática, de forma a ampliarem sua base técnica e conceitual, desenvolvimento de processos cognitivos de nível mais elevado da aquisição do conhecimento, por meio do estímulo de caminhos a percorrer distintos da racionalidade limitada, corroborando, desta feita, com os objetivos de ensino relacionados ao curso ou disciplina de *Compliance* (CESAR, 2005).
- (iv) propiciar a contribuição dos alunos e a valorização de suas experiências, ante ao requerimento de que equacionassem o dilema ético do protagonista, auxiliando-os no desenvolvimento da autoconfiança associado ao seu efetivo aprendizado – algo extremamente desafiador se pensarmos que alunos de graduação, via de regra, são menos tolerantes a incertezas e dificuldades, e, na maioria das vezes, ainda não têm experiência de negócios (TREJO-PECH; WHITE, 2017).

5.2 Resultados Obtidos com o Teste do Caso de Ensino

Como resultado de aplicação do CE “*Consensus*: com o aval de todos?”, foram produzidos 20 trabalhos em grupos pelos alunos, os quais apontaram majoritariamente que a *joint venture* foi formada em um ambiente de negócios altamente desafiador, quer seja pelo momento macroeconômico que o Brasil atravessava à época do *closing* da operação de F&A, quer seja pelos contraditórios elementos que atuaram como *drivers* de tomada de decisão no decorrer da fase de integração.

Documentaram também, ao sintetizarem o CE, as distintas percepções e expectativas dos acionistas da TNT Express S/A desde antes da assinatura do contrato de sua formação e abordaram a dificuldade de tentar combinar diferentes culturas organizacionais sem um alinhamento estratégico prévio, como principais fatores que incidiram na fase de integração.

Listaram as consequências estratégicas, financeiras e operacionais da atividade de fusão e apontaram o desalinhamento de condução da cultura organizacional como elemento-chave ao insucesso empresarial. Nesse sentido, alguns grupos citaram os reflexos da CO sobre a redução dos cuidados para com a sustentabilidade e a responsabilidade social em função do predomínio de visão de geração de caixa empresarial no curto prazo, o que, na visão deles, trouxe uma miopia institucional não equacionada e que, ao ser levada a termo, ocasionou questões de *compliance* interno e externo.

Relataram complementarmente que a formulação de estratégias da organização, deu-se de forma não transparente e conflituosa, que o estilo de liderança e as formas utilizadas para estimularem o alcance das metas com premissas financeiras exacerbadas – e mesmo continuadas na ausência de resultados satisfatórios a demonstração de resultados empresariais (DRE) – trouxe novas facetas centrais da vida organizacional e de seus *stakeholders* (acionistas, clientes e fornecedores – principalmente), as quais foram, na verdade, reflexos da cultura instalada em decorrência de: (i) não terem sido examinadas a fundo e previamente as culturas das duas organizações que conformariam *joint venture*; (ii) as atitudes e percepções dos membros da organização antes e depois da *joint venture* não foram gerenciadas a partir de uma CO ética e alinhada de forma a produzir uma identidade organizacional própria da *joint venture* após a fase de integração; e (iii) a cultura emergente da organização recém-formada pendeu aos dissabores dos conflitos, das pressões macroeconômicas e dos próprios acionistas centrados em interesses próprios, tornando-a insustentável.

No que tange ao dilema do protagonista sobre como conduzir seu testemunhal, a maioria dos alunos relatou ter vivenciado os dilemas éticos ao experienciar a situação, tendo revelado

o exercício da ponderação entre: (i) defender o Grupo Nacional; (ii) ser fiel aos seus valores morais e aos princípios da ética empresarial (sabendo que conforme o resultado poderia vir a ter seu cargo e emprego suprimidos); e (iii) pensar no que manteria a empresa em condições de uma retomada empresarial (a despeito de quem fosse o vencedor da arbitragem) em função da responsabilidade que o depoimento teria no desfecho da arbitragem, cujos resultados e desdobramentos poderiam vir a manter ou não a empresa em funcionamento e com condições de se reestruturar de forma sustentável do ponto de vista financeiro. Majoritariamente, os alunos penderam por examinar e aplicar os itens (i) e (ii), mas, quando o fizeram, expressaram o risco de não permanecerem na empresa ou no cargo em momento posterior, quando os desdobramentos da arbitragem viessem a termo de fato.

Finalmente, perguntados sobre o que aprenderam com o CE “*Consensus*: com aval de todos?”, a maioria afirmou se sentir mais preparada para reconhecer as questões de CO e *compliance* no ambiente profissional.

Alguns afirmaram ainda que não imaginavam os desdobramentos possíveis de situações cotidianas e que o CE lhes oportunizou olhar de maneira diferenciada as aplicações de conceitos da disciplina de *Compliance* na vida real.

5.3 Lições Apreendidas com o Teste e Incorporadas as Notas de Ensino

A aplicação do teste denotou a apreensão dos principais conceitos, todavia não provocou a totalidade da reflexão desejada, sem a condução do docente, sobre a tônica das fases inerentes às operações de F&A, as quais possuem etapas características e cuja recomendação de condução de *due diligence* cultural, desde a fase de pré-aquisição, tem se mostrado relevante na literatura acadêmica.

Avaliando os resultados, acreditamos que a condução da aplicação do CE por um docente permita melhor apreensão dos seus objetivos e conexão com a disciplina que o discente cursa na graduação, bem como tende a propiciar um maior entendimento sobre a temática de corrupção organizacional aos alunos, tendo as notas de ensino (vide capítulo 6) indicado que o CE seja ministrado em sala de aula e ainda que possam ser coletadas informações extra classe de forma complementar.

6 NOTAS DE ENSINO DO CASO PROPOSTO

Esta seção, preliminarmente, apresenta as notas de ensino para que se anteveja as intenções de formação ética para os negócios propostas com o CE “*Consensus*: com aval de todos?”, antes da leitura do caso de ensino. A estruturação deste capítulo está assim organizada: o primeiro tópico versa sobre a sinopse do (seção 6.1), após temos a explicitação do público-alvo (seção 6.2), dos objetivos de aprendizagem (seção 6.3), das questões proposta ao estudo aos discentes (seção 6.4). Sequencialmente, apresentamos as sugestões de aplicação dirigida do CE em sala de aula (seção 6.5), seguida pela análise teórica (seção 6.7), e pela listagem da bibliografia básica recomendada para consulta (seção 6.8).

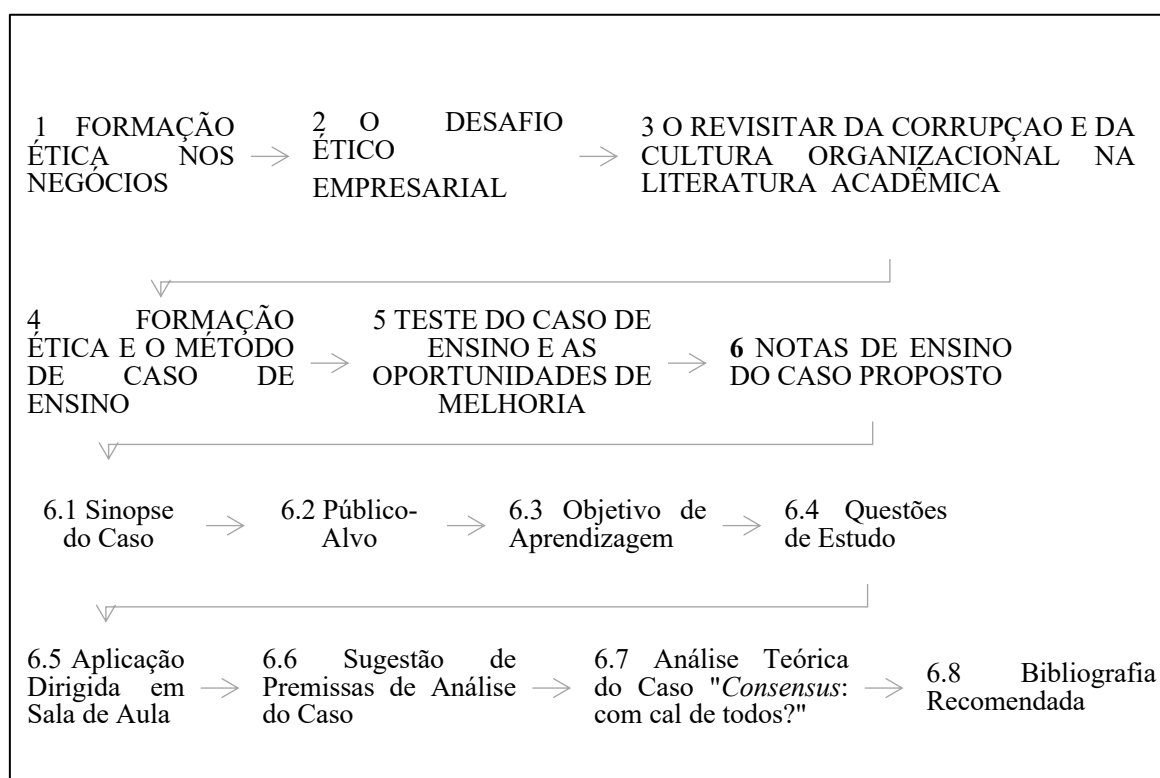


Figura 19 : Estrutura do capítulo 6 Notas de ensino do caso proposto

Assim, neste capítulo, com a apresentação das notas de ensino do CE “*Consensus*: com aval de todos?”, pretendemos estimular os alunos a aperceberem-se de uma série de tensões instaladas na CO afetas as relações interpessoais e divisões de opiniões sobre os mecanismos empregados como estímulos por competição por recursos escassos (tais como aumentos salariais, promoções e recompensas individuais) que se interpuseram no CE em tela, não sendo esses elementos o tema central do CE, mas sim a forma como foram

conduzidos, os aspectos da CO na fase de integração da F&A da *joint venture*, o ponto central a ser observado no que tange a conduta ética e ao fraco desempenho organizacional obtido pela JV palco do CE.

6.1 Sinopse do Caso “*Consensus*: com aval de todos?”

O caso apresenta a situação afeita à empresa TNT Express S/A, cujos acionistas desejam estruturar seu programa de expansão de negócios para a América Latina, a fim de torná-la apta à abertura de capital em um prazo de cinco anos. Para tanto decidiram atrair parceiro comercial para o estabelecimento de uma sociedade na modalidade de *joint venture*.

A parceria é estabelecida com o Fundo Internacional Mudar (FIM), altamente capitalizado e com vasta experiência em F&A em cenário internacional. No decorrer do período de consecução dos planos de expansão, surgem conflitos e dilemas éticos que ultimam pedido de dissolução da sociedade por parte do acionista original – o Grupo Tradição Nacional Total (TNT).

Não havendo concordância entre as partes, o pedido foi remetido à Câmara de Arbitragem tal como estabelecido contratualmente. As memórias compartilhadas pelo protagonista (vide capítulo 7) revelam o evoluir da CO da empresa em relação à fase de integração da F&A, com vistas ao atingimento das metas corporativas, sem prévio alinhamento de valores como objeto *pari passu* de estímulo das compensações ao funcionários.

Imerso em tal conflito, um funcionário de carreira se vê diante de um enorme dilema ético ao ser chamado para depor como uma das principais testemunhas no processo de arbitragem que definirá o futuro da empresa.

6.2 Público-Alvo

O caso foi elaborado como uma contribuição à formação ética nos negócios, centrado no público de estudantes de graduação e pós-graduação, orientado inicialmente no curso de administração para discentes que estejam cursando as disciplinas de Cultura Organizacional e *Compliance* (graduação) e ainda Sustentabilidade Organizacional (Pós-graduação).

Destina-se também a profissionais ativos, os quais poderiam refletir sobre suas técnicas de gestão empresarial e como aperfeiçoá-las e discutir a dinâmica do desenvolvimento como líderes em prol de uma CO ética da própria organização com a qual possuem vínculo.

6.3 Objetivos de Aprendizagem

O objetivo de aprendizagem do CE é propiciar uma visão do papel da cultura corporativa no desempenho organizacional, permeando as questões afeitas à sustentabilidade e *compliance*. Para tal finalidade, é apresentada uma visão geral das falhas éticas na condução empresarial por intermédio de estímulos a reflexões sobre a influência da ética nas tomadas de decisão por indivíduos e pela liderança das empresas, e de seus reflexos sobre o deslocar da cultura organizacional. Espera-se com o caso que sejam estimulados debates, com abordagem de distintos “pontos de vista” que permitam a identificação e a avaliação do contexto de tomada de decisão, motivadores e resultantes aportadas à empresa em questão. Intenta-se promover reflexão sobre diversos fatores determinantes e/ou detratores da conduta e tomada de decisão ética nas organizações, de forma a promover aporte informacional e experiencial, sobretudo no que tange a cultura e comportamento dos profissionais em uma organização. Ante ao exposto, esperamos promover uma discussão adicional sobre o papel da formação ética nos negócios na formação do discente e do próprio docente, uma vez que este aprende com e para o aluno.

Nessa linha, o CE destina-se a promover a discussão de um ou mais dos seguintes temas:

- (i) formação Ética nos negócios e a prevenção à corrupção no meio empresarial;
- (ii) compreensão da relevância da cultura organizacional como fonte de inovatividade e resiliência organizacional;
- (iii) relevância da ética como balizador central das tomadas de decisão dos indivíduos e organização.

6.4 Questões de Estudo

Sugerimos arguir aos alunos e/ou profissionais que respondam às seguintes perguntas:

- 1) Arguir o por que uma promissora aliança estratégica de negócios na modalidade de *joint venture* foi mal sucedida? Para responder a esta questão o aluno não deverá restringir-se apenas aos resultados dos debates em sala de aula, mas também a argumentos expostos na literatura científica que tangenciem a relevância da integração de cultura organizacional em períodos de pós-aquisição de fusões e aquisições (ao menos um artigo *peer review*).

- 2) Construir visão sobre os principais desafios enfrentados pela *joint venture* TNT Express S/A na fase de operação datada entre 2013 a 2017 considerando o Rumsfeld Framework (*Johari Window*) (LUFT; INGHAM, 1961). Para identificar cada parte do *framework*, busque a literatura relevante e seu próprio entendimento sobre o caso, distinguindo-os e/ou complementando-os.
- 3) Discutir sobre desafios e métodos adotados pelas lideranças relativos a cultura organizacional ética na implementação da fase de integração da TNT Express S/A. Para tanto, sugere-se que os alunos apresentem visão crítica do processo de busca de metas corporativas e da implementação do projeto piloto da *joint venture* (apresentar ao menos um desafio e a lógica científica do desafio bem como um artigo que sustente a lógica).
- 4) Como fechamento do exercício, sugere-se que o aluno coloque-se no lugar do aluno Silva para vivenciar seus dilemas e responda se seu depoimento envolveria conflitos éticos? O aluno deverá analisar, projetando-se ao lugar de Silva, sobre como deveria ser conduzida a futura etapa de retomada empresarial da TNT Express S/A? Ainda, sugere-se que o grupo de trabalho faça uma verificação da aprendizagem experiencial proposta com o CE em termos de formação profissional.

6.5 Aplicação Dirigida em Sala de Aula

As etapas descritas a seguir buscam levar os alunos a identificarem elementos que possam contribuir com o processo de avaliação de todo o processo de conformação e operação da *joint venture*, bem como intenta ajudá-los a refletir sobre a influência dos aspectos relacionados à cultura organizacional que permearam o processo desde a fase de pré-negociação à integração organizacional. Em seguida, sugerimos conduzi-los ao questionamento sobre como e por que esses aspectos surgiram, oferecendo a possibilidade de identificarem as questões que conduziram a empresa ao conflito e ao fraco desempenho organizacional.

Etapa 1 – Convite e Aquecimento (10 minutos)

Sugere-se que a leitura prévia do caso seja feita em momento anterior à aula pelos alunos. Ao iniciar a discussão, propõe-se que o docente resuma brevemente a situação na qual se encontrava a empresa TNT Express S/A, destacando a questão do processo de F&A e os conflitos manifestados na fase de integração. A título exemplificativo, a abordagem inicial em sala de aula deve ser feita antes da explicitação pelo docente acerca do caso de ensino que versa sobre:

- (i) um grupo nacional que intenta operar em um potencial e lucrativo mercado estrangeiro, fato que requer planejamento de expansão de seus negócios para a América Latina;
- (ii) análise da estratégia adotada de conformação de aliança empresarial, a fim de obter aporte financeiro e aquisição de *know-how* juntando-se a uma empresa tradicional a um moderno fundo de *private equity* com *expertise* financeira internacional na modalidade de *joint venture*;
- (iii) avaliação dos resultados *versus* expectativa preliminar de que os sócios usufruíssem da distribuição de responsabilidades e aquisição de *expertises*, todavia, com o passar do tempo, asseveraram-se das diferenças culturais que dificultaram as negociações e as tomadas de decisão consensuais.

É recomendável que o docente convide os discentes a atentarem-se ao fato de que nem todo ato relacionado à ética é reconhecido como corrupção organizacional no Brasil, sendo comumente atribuídos a tal conceito as questões clássicas de suborno a um servidor público. Isso porque a conduta não ética, tal como se desvela na trama do CE, pode se revelar muito mais sutil que os atos propagados corriqueiramente pela mídia de fraudes e vantagens explícitas.

Espera-se capturar a atenção focada do aluno para a forma com que a JV foi formada, gerida, bem como seus mecanismos envolvidos no pedido de dissolução da sociedade e ressarcimento de perdas pelas partes, a partir da ótica da CO. Sugere-se adicionalmente ao docente que estimule a reflexão sobre como, em uma combinação estratégica como a JV, os sócios possam vir a colaborar de forma a lidar com os desafios da sustentabilidade e conciliação de interesses com as partes interessadas de forma ética e íntegra.

Etapa 2 – Estabelecimento de Grupos e Leitura do Caso de Ensino (15 minutos)

Sugere-se que o professor e/ou monitor divida a turma em grupos de três a cinco integrantes (5 minutos) escolhidos aleatoriamente e devidamente identificados para a realização de debates em grupo, e posterior desenvolvimento de trabalho de análise e interpretação dos fatos incidentes no caso de ensino.

Na sequência, recomenda-se reservar um tempo de comentários iniciais sobre a leitura prévia do CE (aproximadamente, 10 minutos) com um dos membros perguntando coordenando os demais na uniformização de uma síntese do caso (que deverá ser registrada em breves linhas).

Etapa 3 – Coleta de *Insights* Coletivos do Grupo sobre o Caso (10 minutos)

Antes do iniciar discussões em grupo, sugere-se que o docente proceda a uma reflexão acerca dos dilemas enfrentados no caso, de forma a instigar os alunos a participarem coletivamente (por um período de 20 minutos). Sugerimos que o professor faça anotações, em sua lousa, dos insights iniciais dos alunos sobre a impressão geral do caso de ensino e que, ao final da coleta dos elementos aportados pelos alunos, clarifique que o caso de ensino é narrado como se fosse lembrado pelo personagem fictício de Silva.

Etapa 4 – Debate em Grupo sobre as Fases do Processo de F&A (35 minutos)

Os grupos deverão ser estimulados a debaterem sobre os fatos narrados no CE (período de 10 minutos) de forma a dar início à elaboração de um reporte de formação ética nos negócios, o qual deverá conter respostas e proposituras para resolução do dilema central de Silva contido na pergunta final do caso de ensino. Cumpre rememorar que não há uma única resposta correta para as questões, o importante é notar a capacidade argumentativa e lógica dos alunos, baseada em alguma teoria apresentada e em suas vivências/experiências nessa etapa preliminar.

Sugere-se que sequencialmente, em consulta ao CE e seus anexos (período de 25 minutos), os alunos compartilhem o entendimento do que seria a fase de pré-negociação, negociação e integração da *joint venture* (resumindo-as sinteticamente com identificação dos principais fatos que as delimitam).

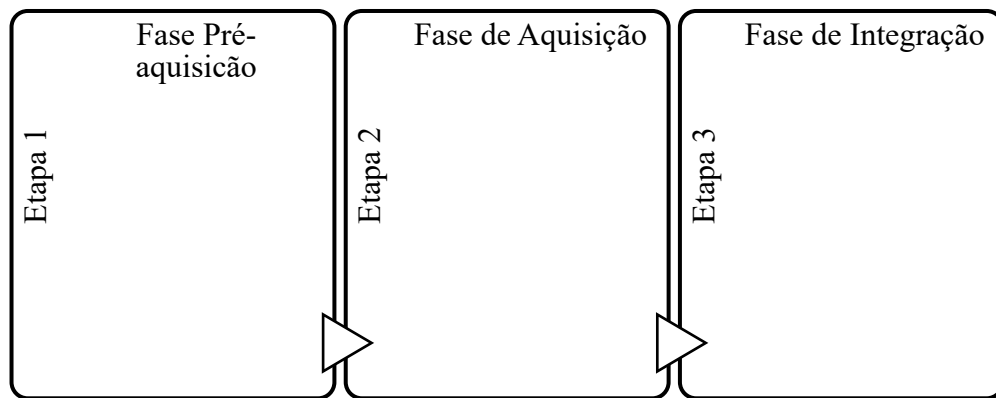


Figura 20 : Fluxo das etapas dos processos de F&A para análise do CE

Nessa etapa, os alunos devem relacionar os fatos ocorridos entre 2012 a 2017 considerando o Rumsfeld Framework (*Johari Window*).

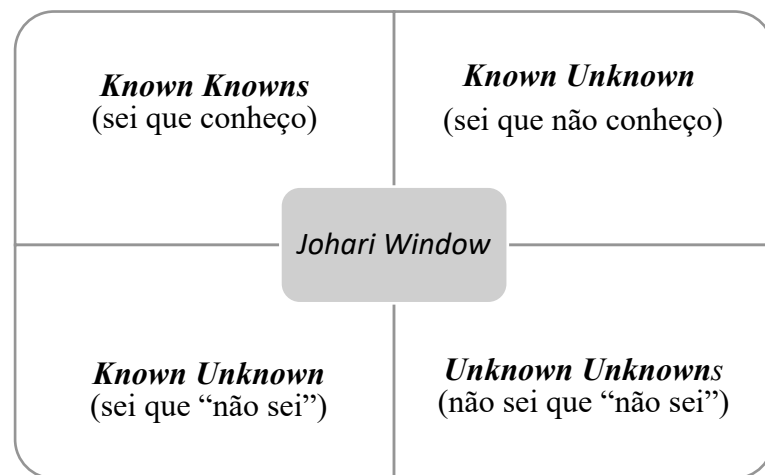


Figura 21 : Representação esquemática da Johari Window para auxiliar com as lacunas da *due diligence* originada no processo de F&A delimitado no CE

Etapa 5 – Explicitação do Trabalho em Grupo e Critérios de Análise (10 minutos)

Nessa etapa, o docente deverá explicitar aos alunos que as conclusões iniciais da aula deverão ser agregadas às questões de estudo sugeridas, e que terão o prazo de uma semana para prepararem um relatório escrito sobre as questões 1 a 4 de estudo retrossugeridas.

6.6 Sugestão de Premissas de Análise do Caso

Cabe observar que o caso *Consensus* contém a peculiaridade de incidência de alterações na cultura organizacional de forma quase que automatizada pela normalidade com que as modificações foram anunciadas e implementadas (MORRIS *et al.*, 2015) a partir da conformação da JV sem planejamento prévio da fase de integração para essa questão organizacional. Tal situação acarretou algumas opiniões dispares entre grupos internos a JV que, entretanto, tal como o caso dispõe, não se reuniram de forma a conformar realidade coletiva de maneira colaborativa e/ou transdisciplinar em favor do desempenho da sustentabilidade organizacional (YARIME *et al.*, 2012).

Ante a tais acontecimentos, o referenciado caso pode propiciar aos alunos a possibilidade de desenvolvimento de pensamento crítico sobre fatos e situações relatadas atinentes à cultura organizacional ética, bem como sobre o papel das lideranças e seus respectivos “seguidores” na empresa – diante de conflitos éticos e questões concretas que se apresentaram cotidianamente no desenrolar do caso *Consensus* (YUXIN; LIUDAN, 2017).

A proposta, portanto, não é meramente informar aos alunos sobre conflitos éticos selecionados pela possível dissolução de uma dada sociedade, mas sim provocar reflexões sobre a influência da ética na tomada de decisão por indivíduos e pela organização que a colocou em tal encruzilhada, tem como objetivo, também, despertar os alunos para as potenciais consequências postas do desenrolar dos fatos no que tange à sustentabilidade organizacional e às demais partes interessadas. Oportuniza, dessa feita, ao aluno, possibilidade de se colocar no lugar do narrador do caso de ensino para que decida como deve testemunhar os fatos ocorridos, perpassando questões de foro íntimo e tendo que definir como procederia em tal situação, vivenciando por si próprio os processos de tomada de decisão organizacional.

6.7 Análise Teórica do Caso “*Consensus*: com aval de todos?”

Sugerimos ao docente que traga aos alunos alguns conceitos básicos sobre F&A, corrupção e cultura organizacional.

6.7.1 Conceitos Básicos de F&A

Em diversos idiomas não existe tradução exata para os termos *merger* e *acquisitions* (M&A – expressão em inglês para F&A).

Adotamos para o CE uma conceituação ampla para o termo, englobando, além das F&A, outras modalidades tais como *takeovers*, alianças, *joint ventures*, licenciamento, *spinn offs*, reorganização, reestruturação, *buyouts* alavancados entre outros. Recorremos aos ensinamentos de alguns estudiosos sobre o tema (NUNES, 2019; TANURE; CANÇADO, 2004; VAZIRANI, 2015) para a distinção dos diferentes tipos de combinação estratégica (vide tabela 11).

Tabela 11 : Tipologias de Combinações Estratégicas de F&A

COMBINACÕES ESTRATÉGICAS	DELIMITAÇÃO CONCEITUAL
Licença	Envolve a venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas. Com o tempo, pode evoluir para o licenciamento (TANURE; CANÇADO, 2004).
Parceria ou Aliança Estratégica	Esforço cooperativo de duas ou mais empresas para alcançar um objetivo estratégico comum. Realiza na lógica da cadeia de valor. Intenciona alcançar novos mercados e vencer resistências e/ou para reduzir o risco de entrada em território desconhecido (TANURE, 2005; TANURE; CANÇADO, 2004).
<i>Joint Venture</i> (JV)	Cooperação entre empresas independentes, na qual um projeto conjunto é realizado em um tempo fixado e os riscos compartilhados. Viabiliza entrada de empresas que desejam transferir recursos imitáveis e substituíveis. Principais desvantagens: alto custo incorrido para controle e coordenação dos parceiros envolvidos e possível diferença cultural entre os parceiros, suas atividades e seus estilos gerenciais. Comum encerramento dos acordos de JV quando os parceiros se veem como concorrentes (NUNES, 2019).
Fusão	Ativos e passivos de uma empresa são investidos em outra empresa e a entidade resultante perde a sua identidade e os seus acionistas tornam-se acionistas da empresa resultante da fusão. Visam algum objetivo estratégico. Podem se mesclar parcial ou completamente para desenvolver uma nova identidade (VAZIRANI, 2015).
Aquisição	Compra da maioria de participações da empresa-alvo com a finalidade de assumir o controle desta. Estratégia de crescimento para assumir operações e o nicho de uma empresa existente. Refere-se à compra de mais de 10% do controle acionário de uma empresa, podendo vir a figurar como: minoritária (10 a 49%); majoritária (50 a 99%); e aquisição total (100%) (TANURE; CANÇADO, 2004).

Elucidamos, em adição, que, na lógica produtiva de um mundo global, diversas são as formas de combinação estratégica que podem evoluir em um *continuum*, iniciando desde o simples licenciamento, aliança, parceria e *joint venture* e finalizando com uma operação de F&A (TANURE, 2005) (vide Figura 10).

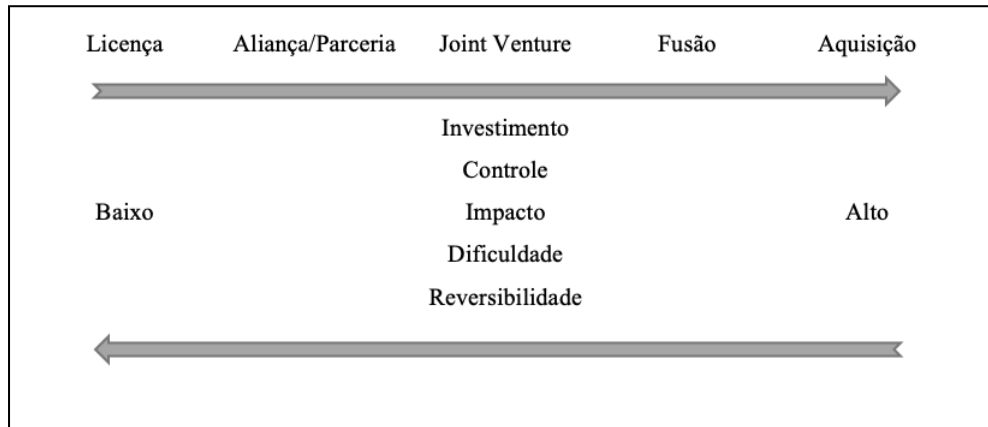


Figura 22 : Diferentes tipos de combinações estratégicas organizacionais de F&A.

Fonte: Adaptado de TANURE; CANÇADO, 2004.

6.7.1.1 Fases do Processo de F&A

As F&A devem ser entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação, a *due diligence*, a negociação propriamente dita e a integração (ANNA *et al.*, 2006). Devem ser entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo desde a intenção da operação, a *due diligence*, até a negociação propriamente dita e a sua efetiva integração (ANNA *et al.*, 2006). Sobre as JV, especificamente, ressaltamos que, via de regra, enfrentam uma série de desafios, tais como problemas de comunicação, baixo desempenho, falta de um sistema de estratégia de gestão de recursos humanos suficiente, questões de pessoal e questões culturais (JALALKAMALI *et al.*, 2016).

Por serem propriedades de diferentes empresas controladoras independentes, conformam complexidade adicional às questões de controle administrativo, posto que os parceiros comerciais não só precisam concentrar no controle em si mesmos, mas também no sócio cooperativo, em razão do controle ser “compartilhado” – questão esta ainda relativamente pouco estudada pela academia, sobretudo quando se adiciona como componente o contexto ambiental em que operam. É recomendável observar a existência de pelo menos dois tipos de relacionamento: (i) relação hierárquica entre a controladora e a *joint venture*; e (ii) relação inter-relacionamento entre os parceiros (sócios), sendo este incremental de complexidade ao controle gerencial da *joint venture*, em razão do fato de que, em sendo independentes, os sócios podem ter interesses divergentes (KAMMINGA; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2007).

Além disso, importa iniciar a gestão da cultura organizacional desde o período de pré-aquisição até a integração da F&A (vide figura 11).

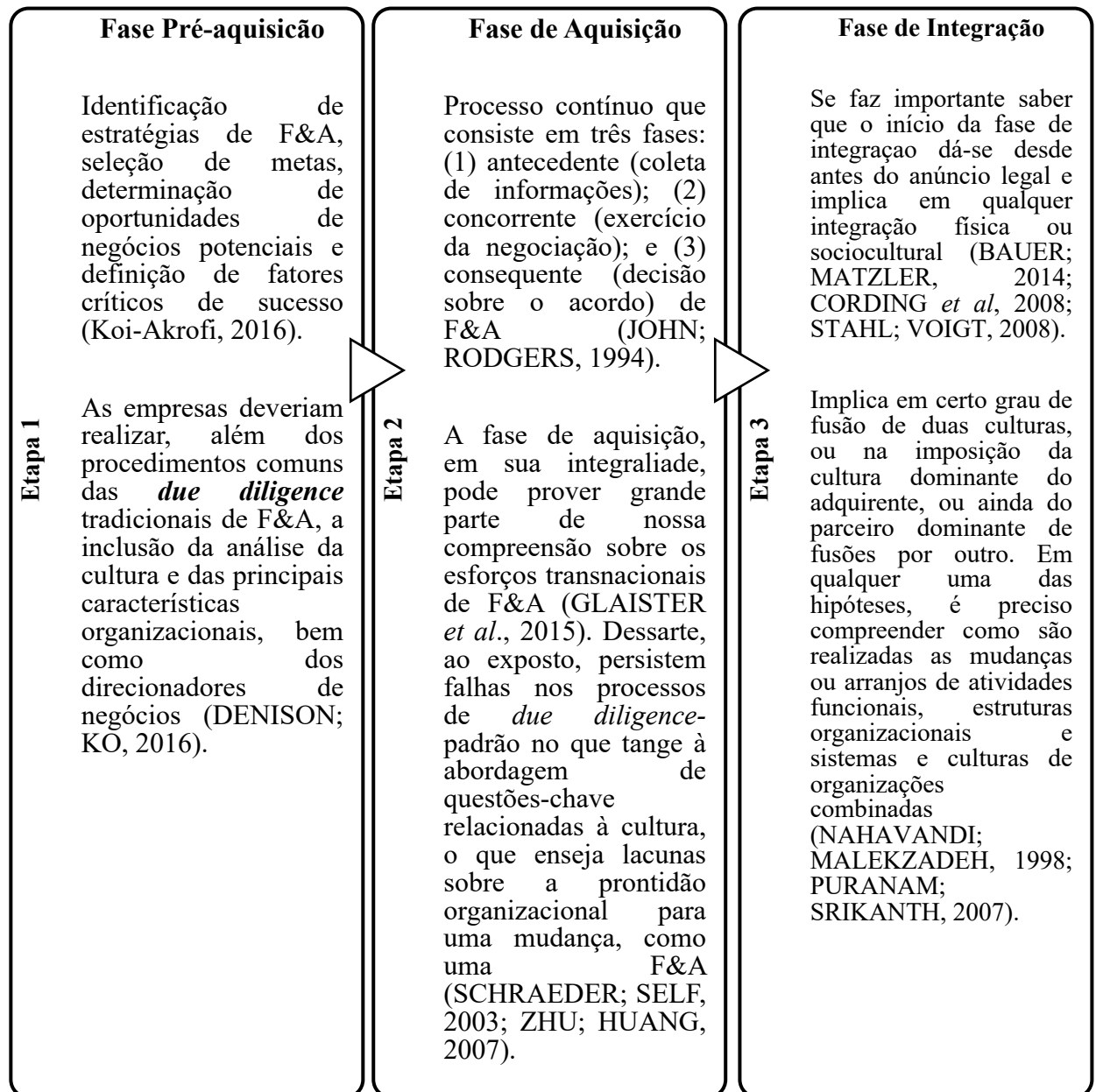


Figura 23 : Principais quesitos a serem observados nas operações de F&A

Convém observar também como se dão os mecanismos de negociação e em que termos são moldados – isso porque “a negociação ocorre em ambientes de negócios, bem como em interações sociais informais” (THOMPSON, 1990, p. 515). Nessa linha, é possível, pois, que os constituintes de níveis mais altos de organizações implicados por um acordo, assim como terceiros, também possam ter suas próprias representações sobre os compromissos assumidos entre as partes – ou seja, incompletos, idiossincráticos e sujeitos a disputas, ante a modelos

mentais que possam vir a suplantam os contratos simples, completos, aplicando-se imediatamente de forma a prevalecerem (JANG; ELFENBEIN; BOTTOM, 2018, p. 343).

Outrossim, a observância de como se processam as negociações mostra-se particularmente relevante para a compreensão da criação de valor em termos de compatibilidade estratégica, operacional e cultural, confiança, resolução de conflitos e comportamento oportunista. Isso porque o valor criado em alianças interfirmas é multidimensional e pode ser tangível e intangível. Inclui benefícios comuns e privados (RAI, 2016).

6.7.1.2 Modelo de Controle de JV

Cabe observar que no CE proposto verificamos o incidir de um modelo de controle de JV predominantemente baseado em transações de custo e escassos conceitos relacionais, o qual denotou foco na visão orientada à economia de custos de transação (ADLER, 2001; BRADACH; ECCLES, 1989; DEKKER, 2004; GRANOVETTER, 2003; MADHOK, 1995; VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000). Cabe clarificar que dentre os conceitos relacionais poderiam vir a conformarem-se em três padrões diferentes de controle gerencial das relações em JV: (i) baseado em conteúdo; (ii) baseado em consulta; e (iii) um contexto padrão de controle (KAMMINGA; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2007) – e que no CE houve o predomínio do padrão de controle, contudo o foi implantado de forma impositiva e imperfeita.

Aventamos tal olhar pois a justificativa para muitos investidores de **JV** posiciona-se nos termos do **paradigma da economia e custos de transação** (PARK; RUSSO, 1996, p. 877) ou ainda do emprego do “modelo hierárquico das opções do modo de entrada de opção real” (WOOSTER; BLANCO; SAWYER, 2016) no qual, uma vez tomada a decisão de comprometer a equidade, os gestores avaliam os fatores em nível de escolha secundária, ocasião em que a opção de firmar parcerias com empresas locais por meio de JV ocorre – tal como o foi no caso do Fundo FIM ao optar pela constituição da TNT Express S/A. Nessa seara importa memorar que de outro lado, para além das questões monetárias, havia na intenção do outro sócio (Grupo TNT), a intenção de preservar valores sociais e de prestígio em um contexto de mercado emergente e em crise no Brasil. Nesse contexto, nota-se que o sistema de valores do Grupo TNT expressava quesitos oriundos de fundamentos adicionais aos expressos pelo Fundo FIM, pois que intentavam fazer persistir na satisfação dos colaboradores e manifestação de “orgulho de pertencer”, através da satisfação com a comunicação como um elemento importante (BOATENG *et al.*, 2019; VANCE; ÂNGELO, 2007).

Tanto assim o foi que, a fim de garantir tal feito, apostaram em tornar compromisso formal os padrões de sustentabilidade, como elemento balizador da forma de superação das eventuais inconsistências culturais subjacentes entre os parceiros de distintas culturas nacionais, antevendo que a comunicação poderia vir a criar desafios embaraçosos no desenvolvimento de seus relacionamentos comerciais efetivos. Lado outro, o Fundo FIM procurava manter a linha focada na gestão de lucros e caixa, marcadamente, ao denotar o prazo de cinco anos para realização do oferta pública Inicial (OPI) de ações na bolsa de valores e ao exigir que o controle operacional ficasse a seu encargo – tudo também devidamente formalizado por instrumento contratual.

A bem ver, com tais medidas (dentre outras) as partes acreditavam ter resolvido o pretenso impasse, ao acordarem a previsão da mescla de suas equipes no comando da *joint venture*, sem contudo definirem previamente qual seria o alinhamento da cultura organizacional, a qual passou a ser construída a partir da observação empírica e, depois de certo tempo, passou a distar da CO formal outrora proclamada, qual seja a do Grupo TNT, haja vista que não se anunciou formalmente nova CO. Não obstante aos cuidados aferidos, a resultante final na fase de integração foi um desempenho aquém do programado e o estabelecimento de conflito de interesses declarados entre as partes. Tal fato, incorrido no CE verossímil, não foge à realidade, pois os números de sucesso de JV ainda exibem uma taxa de êxito pífia. As pesquisas anteriores apontam que as taxas de insucesso são da ordem de mais de 50%. Frise-se que as razões por trás da alta taxa de insucesso estão relacionadas principalmente à falta de familiaridade das empresas com a natureza dinâmica das relações colaborativas, que se caracterizam pela presença simultânea de concorrência e cooperação entre as partes que compõem a sociedade empresarial (RUSSO; CESARANI, 2017, p. 2).

Nesse passo, no que concerne ao CE proposto, eram essenciais os elementos propulsores de conflitos potenciais desse o princípio. Analisamos que à falta de *due diligence* voltada a adequação cultural, estratégica e estrutural, entre os parceiros, para constituição e operação da *joint venture* TNT Express S/A, foi decisiva de seu fracasso, juntamente com a inexistência de tentativa posterior de gestão da CO – posto que as partes envolvidas no caso em tela prescindiram do estabelecimento de formas de gerenciamento capazes de levá-las ao sucesso (DUYSTERS; LOKSHIN, 2011). Desta feita, com a proposição do CE “*Consensus; com aval de todos?*”, sugerimos tentar levar aos alunos o querer entender melhor o que move essas elevadas taxas de insucesso, em um momento em que mais e mais empresas, imersas no fenômeno de globalização, decidem entrar ou formar alianças estratégicas sem envidarem esforços incrementais à gestão da cultura.

A ideia é conduzi-los a uma reflexão sobre a premência do gerenciamento exitoso da CO em cada fase do ciclo de vida da aliança de uma F&A, a fim de que não mais se sucedam casos iguais ao relatado pelo CE verossímil; e que as questões de tal natureza possam ser antevistas em termos de oportunidades e riscos potenciais, principalmente no caso de pretensa cooperação sob o formato de JV, entre parceiros detentores de distintas culturas nacionais e distintas intenções. Útil, nesse sentido, é revisitar algumas teorias na literatura acadêmica (vide tabela 12).

Tabela 12 : Bases Teóricas Úteis e Evolução de sua Compreensão nos Processos de F&A

Teoria	RECOMENDAÇÕES PARA GESTÃO DE F&A
Teoria do Custo de Transação	As lições advindas na atualidade, já identificam a escolha da estrutura de governança apropriada como um fator de sucesso e considera também o risco da incidência de comportamento oportunista entre as partes, sem todavia fornecer-nos soluções sobre como preveni-la e/ou administrá-la (JACOBIDES; WINTER, 2005).
Teoria do Intercâmbio Social	Enfatiza o desenvolvimento do capital relacional como salvaguarda contra o comportamento oportunista, integrando, assim, a teoria anterior (SETTOON; BENNETT; LIDEN, 1996).
Visão Baseada em Recursos	Analisa alianças estratégicas como a medida para identificar a combinação ideal de recursos para sua maximização de valor, mas não considera que as condições competitivas de mercado não sejam estáticas e possam mudar (BARNEY, 1991; MACKEY; MACKEY; BARNEY, 2007; PETERAF, 1993) denotando importantes <i>gaps</i> a serem observados e geridos.
Capacidades Dinâmicas	A capacidade dinâmica (PISANO <i>et al.</i> , 2000; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; TEECE, 2007) busca enfrentar a evolução do mercado, onde a dotação de recursos não é suficiente para obter sucesso de uma aliança estratégica (PARK; RUSSO, 1996; RUSSO; CESARANI, 2017, p. 3–4).

6.7.2 Avaliação da Gestão da Cultura Organizacional no Caso de Ensino

A análise do processo de F&A da JV TNT Express S/A sugere-nos que foram relegados a segundo plano os ajustes estratégicos e organizacionais que poderiam determinar o sucesso de futuras sinergias, e que extensão e continuidade, em que se deram, ao longo da fase da integração, refletiram a incapacidade do adquirente de gerenciar o processo de integração de maneira eficaz – vide modelo estilizado na figura 24.

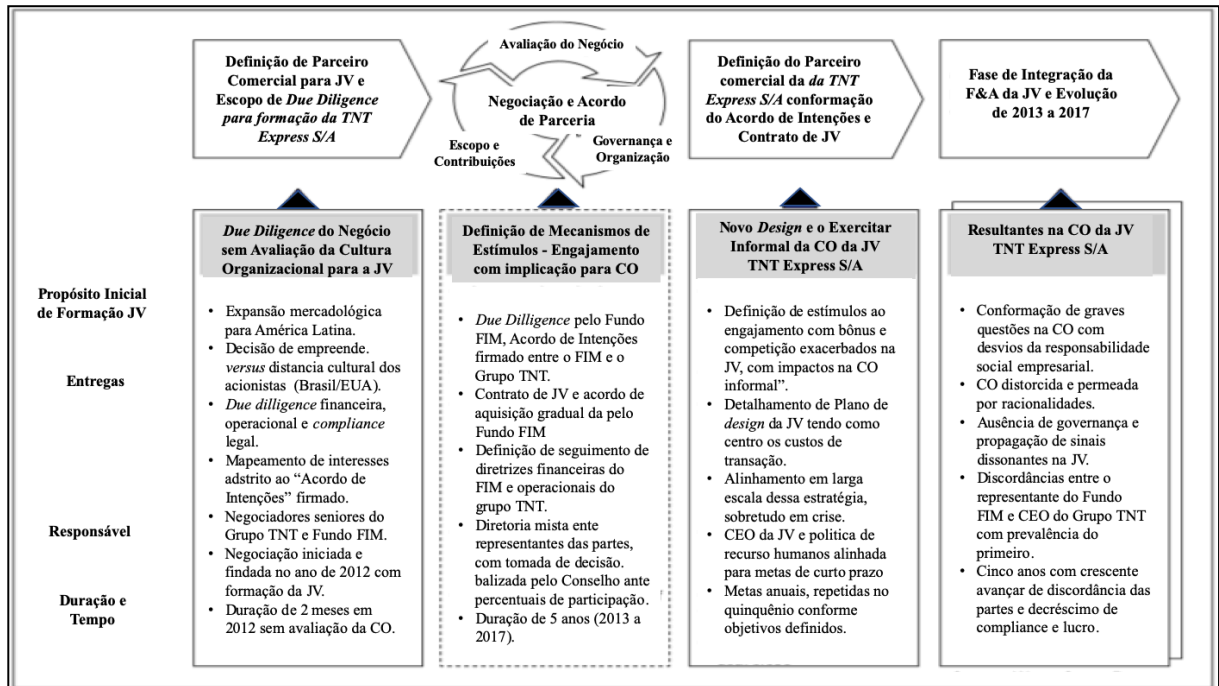


Figura 24 : Síntese dos acontecimentos na JV TNT Express S/A a partir de decisões que influíram na cultura organizacional nas fases de negociação, aquisição e integração da F&A.

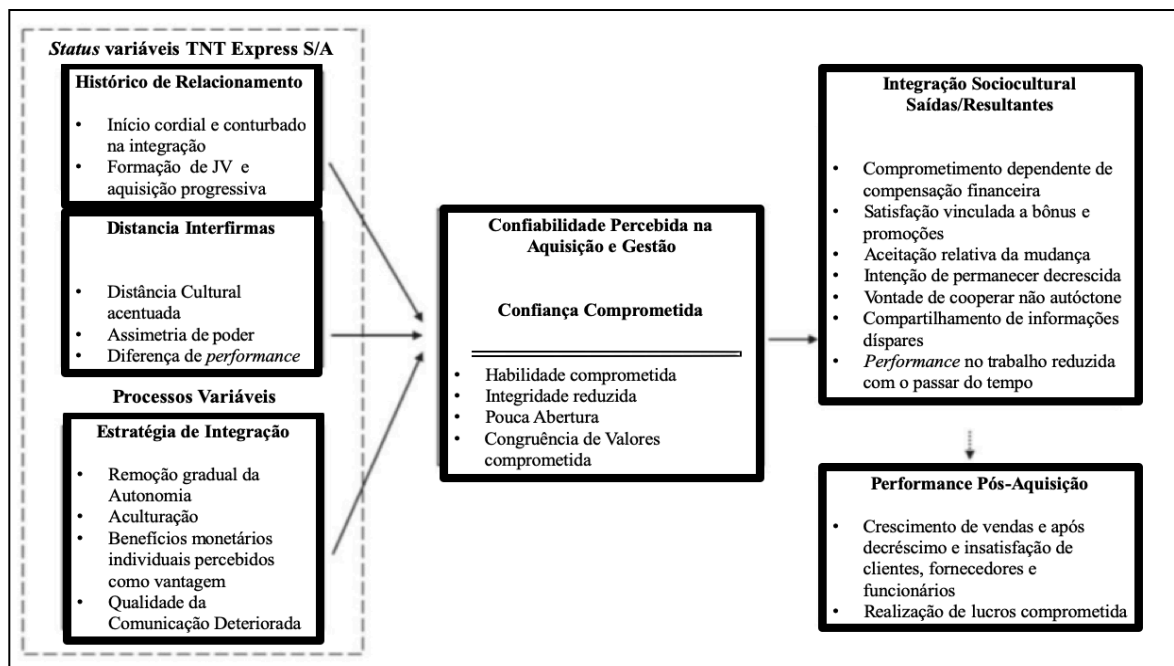


Figura 25 : Aplicação do modelo dos antecedentes e consequências da confiança nas aquisições ao caso de ensino “Consensus: com aval de todos?” denotando sua não observância.

Fonte: Adaptado de STAHL *et al.*, 2011, p. 578, especialmente para a interpretação do CE verossímil da TNT Express S/A.

As consequências de todo esse processo histórico supraestilizado resultaram em uma espécie de aplicação reversa do Modelo de Antecedentes e Confiança em Aquisições (STAHL *et al.*, 2011, p.578), tal como se pode depreender da aplicação do modelo ao CE verossímil proposto na figura 21. Ante ao exposto, recomendamos que, distintamente do que ocorreu no caso da TNT Express S/A, que, desde o princípio, a aliança estratégica possa balizar-se na detida análise de seus possíveis benefícios, sendo importante optar pelo parceiro corretamente para o sucesso da F&A – com desejável verificação de alinhamento de recursos (tangíveis e intangíveis), metas e estratégias dos parceiros (DAS; TENG, 2002).

Imprescindível, pois, nos atentarmos a congruência do parceiro comercial no que se refere ao alinhamento de objetivos – considerando-se admissível a administração de diferenças, contanto que seja ante a um inadiável e contínuo ajuste cultural e organizacional dos parceiros (SELMER, 2005). Essencial, também sob esse prisma, é que a escolha da forma de governança permita reduzir o risco de comportamento oportunista, recorrendo de participação acionária, disposições contratuais e governança autoimpositiva (PRASHANT; HARBIR, 2009) sendo esta baseada em relações de confiança – lastreada da **teoria da troca social**, a importância de desenvolver fatores relacionais para o sucesso da aliança, bem como alinhá-los à gestão da cultura organizacional.

6.7.3 O Fenômeno da corrupção aplicado ao Caso de Ensino

Quanto aos mecanismos que levam ou conformam a racionalização aplicada ao CE, tal como observamos na figura 26, perceptível que a TNT Express S/A, aos poucos, se tornou progressivamente uma organização que adotou diretivas não éticas, cujas características principais:

- (i) advém de grupos centrados na alta direção empresarial; (ii) têm como beneficiário central a própria organização;
- (ii) ocasionam vítimas, tais como os fornecedores e os clientes externos a sua estrutura empresarial;
- (iii) conformam a burla de acordos legais com fornecedores e clientes;
- (iv) aplicam intencionalmente uma espécie de “miopia de curto prazo”, focada na maximização de lucros a partir de uma visão que remete-nos ao *business as usual* regida por uma tônica de gestão eminentemente orientada à preservação de caixa financeiro;

- (v) envolvem uma “institucionalização” dos procedimentos a serem adotados a partir da tomada de decisão empresarial de postergar prazos e reduzir escopos dos produtos pós-venda ao cliente e/ou estabelecimento da métrica de serviço a ser prestado pelo fornecedor;
- (vi) (v) tenham, por preceito, a racionalização e o afastamento das emoções na tomada de decisão e respectiva operacionalização dos atos desviantes.

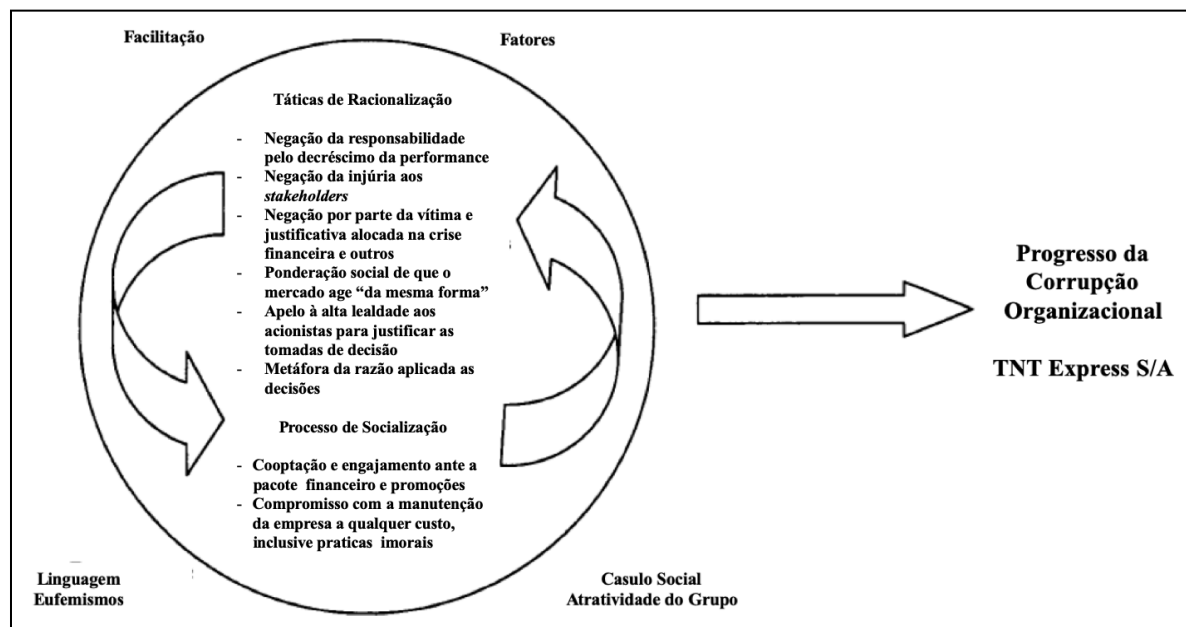


Figura 26 : Táticas de racionalização da corrupção.

Fonte: Adaptado de ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014, p. 10 para interpretação do caso de ensino pela autora.

Complementarmente, explicitamos como o fenômeno ocorreu de forma complexa, sistemática e multifacetada na TNT Express S/A podendo ser identificada o corromper da CO ética no ambiente e comportamento organizacional, com claras consequências, as quais acabaram por delinear uma nova arquitetura organizacional, muito embora ainda se verifiquem resquícios de resistência à corrupção empresarial (vide figura 27).

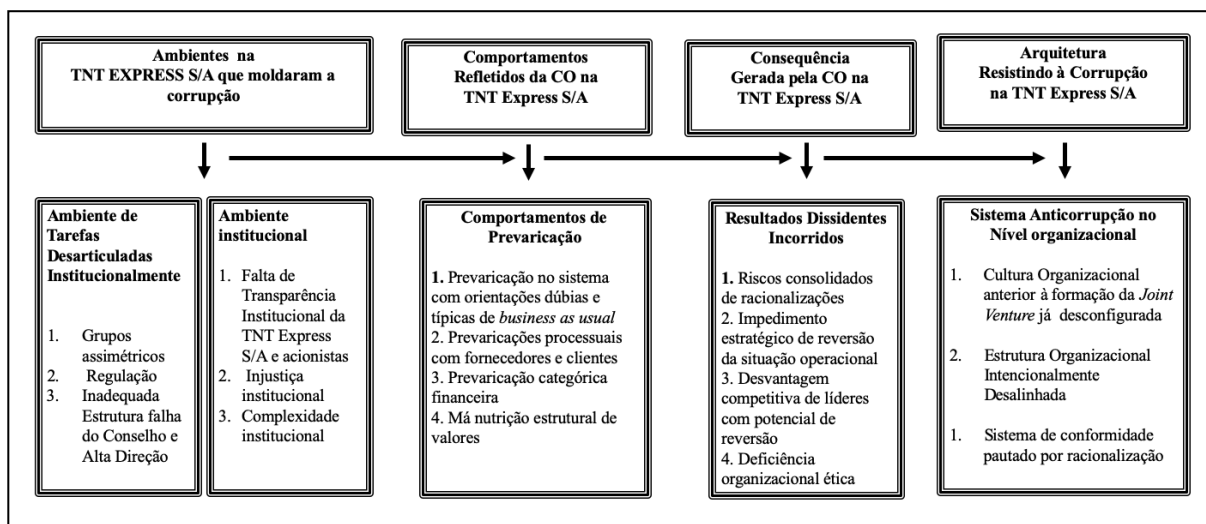


Figura 27 : Aplicação do modelo teórico CO ética no CE proposto.

Fonte: Adaptado de Luo (2005) ao caso da TNT Express S/A.

6.7.4 Compilação dos Principais Elementos: emprego da *Johari Window* ao CE

O caso da TNT Express S/A versa sobre uma mal-sucedida F&A com claros sinais de racionalidades na qual “os fins justificam os meios”, manifestos na medida em que a fase de integração sofrer os efeitos da aculturação imposta pelo acionista majoritário (Fundo FIM) – com vistas a maximizar os lucros em curto período temporal, sem o devido lastro nos preceitos de sustentabilidade organizacional.

Tal como apresentaremos no CE proposto no capítulo 7, as consequências foram de várias ordens, tendo as principais sido elencadas nos subitens anteriores. Podemos dizer que no CE verossímil são verificados claros prejuízos às partes interessadas e que as tomadas de decisão pouco a pouco, foram relegando a último plano às prioridades de responsabilidade social empresarial.

Assim, ao aplicarmos o modelo proposto da *Johari Window*, listamos os principais riscos ocultos quando da definição da constituição da JV, que, a nosso ver, ensejaram ambiente propício ao desenrolar do fenômeno da corrupção organizacional (figura 28). Alguns dos itens notoriamente foram identificados de forma prévia em relação ao projeto de desenvolvimento de expansão da base fabril da TNT Express S/A, tal como consta do Anexo A do capítulo 7.

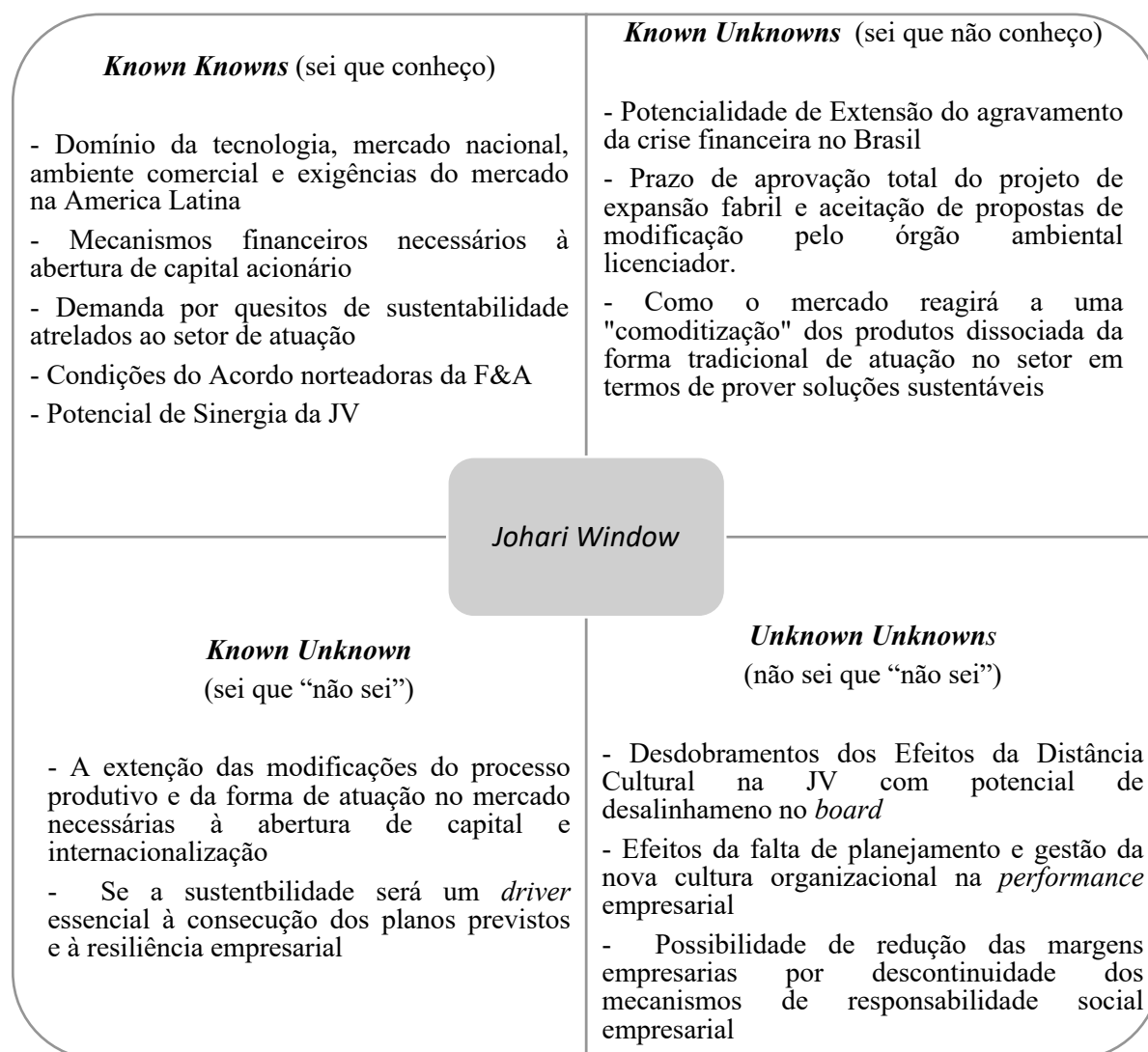


Figura 28 : Representação esquemática da Johari Window para auxiliar a identificação das lacunas da *due diligence* e fase de integração do processo de F&A delimitado no CE

6.8 Bibliografia Recomendada

- ASHFORTH, BLAKE E et al. Re-viewing organizational corruption - Introduction. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 670–684, 2008.
- BEENEN, GERARD; PINTO, JONATHAN. Resisting Organizational-Level Corruption : An Interview With Sherron Watkins. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 2, p. 275–289, 2009.
- LUO, YADONG. An Organizational Perspective of Corruption. **Management and Organization Review**, v. 1, n. 01, p. 119–154, 2005.
- LUFT, J.; INGHAM, H. T. The Johari Window. **Human Relations Training News**, v. 5, n. 1, 1961.

7 CASO DE ENSINO PROPOSTO “*CONSENSUS*: COM AVAL DE TODOS?”

Este capítulo versa sobre o CE projetados e os métodos adotados. Inicia com o resumo do caso e destaque das palavras-chave (seção 7.1), seguido da narrativa do caso e seus correlatos anexos (seção 7.2).

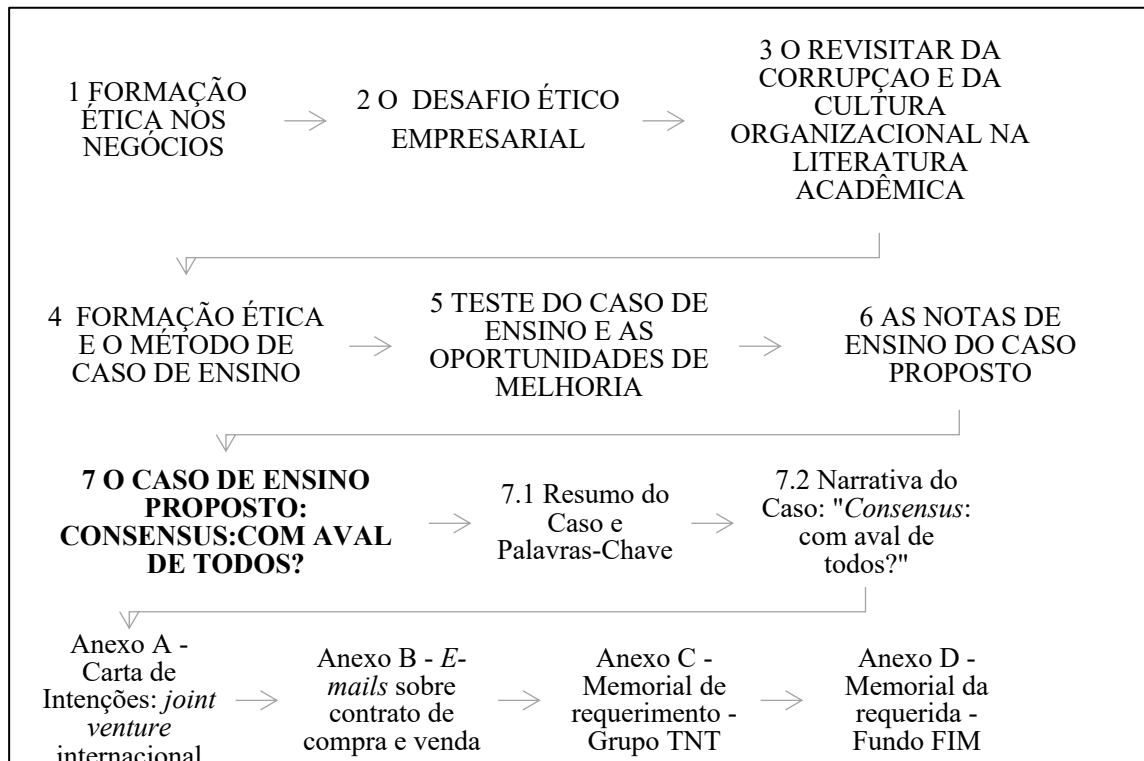


Figura 29 : Estrutura do capítulo 7 O caso de ensino proposto “*Consensus*: com aval de todos?”

Frisamos que caso de ensino proposto é intitulado “*Consensus*: com aval de todos” e intenta propiciar aprendizagem experiencial em ambiente de sala de aula (CHING, 2014; SALLES; SALLES; PINTO, 2015), com a apresentação de situações as quais problematizam o contínuo e paulatino erodir dos preceitos de sustentabilidade organizacional (SO) (LÓPEZ-PÉREZ; MELERO; JAVIER SESÉ, 2017; STONKUTE; VVEINHARDT; SROKA, 2018).

Aborda questões afetas a ética e CO a partir de questões que envolvem mecanismos de tomada de decisão (MONTIEL; ANTOLIN-LOPEZ; GALLO, 2018; WILLIAMS *et al.*, 2017) e seus subjacentes dilemas éticos corporativos (CHEN *et al.*, 2018; KIM; THAPA, 2018) os quais inundam o cotidiano com aspectos que frequentemente são banalizados, mas que podem sujeitar ao insucesso processos de integração de F&A (MENON, 2018).

7.1 Resumo do Caso e Palavras-Chave

A formação da *joint venture* TNT Express S/A, outrora badalado símbolo de sinergia e ganhos de escala, via-se, anos após sua criação, imersa em uma disputa acionaria cujos pivôs centrais eram reflexos dos dissabores do colidir de tomadas de decisões com a cultura organizacional. Silva, na condição de presidente interino, inevitavelmente, terá que testemunhar no processo de arbitragem e, tendo acompanhado todo o processo, agora, vivenciava atroz dilema: responder quais teriam sido os reais motivos da aliança ter sido mal-sucedida, ciente de que isso poderia decidir o futuro da sociedade e de todos os colaboradores da empresa.

Palavras-chave: ética nos negócios, cultura organizacional, *joint venture*.

7.2 Narrativa do Caso “*Consensus*: com aval de todos?”

Brasil, maio de 2019

Faltavam apenas 30 minutos para a oitiva a parte do processo de arbitragem que selaria o destino da TNT Express S/A. O silêncio sepulcral na antessala de forma alguma combinava com o turbilhão de pensamentos que invadia a mente de Silva naquele instante. Aguardavam a audiência os fundadores do Grupo Tradição Nacional Total S/A (TNT) – pessoas de ilibada conduta que haviam lhe acolhido no início de sua trajetória profissional e que sempre depositaram confiança em seu trabalho.

Também os representantes do Fundo Internacional Mudar S/A (FIM) – um dos maiores fundos de *private equity* em ramo de sua atuação no Brasil e EUA – faziam-se presentes. Completavam o cenário um verdadeiro batalhão de advogados. Não bastasse isso, havia uma grande pressão e incessantes pedidos de declaração por parte dos veículos de comunicação. De fato, havia muita especulação sobre qual seria o desfecho da disputa pelo controle acionário da TNT Express S/A, afinal a empresa era muito conhecida no Brasil. Silva ficou alheio aos olhares tensos ao seu redor.

Absorto em seus pensamentos, repassava o passo a passo dos acontecimentos dos cinco últimos anos. Tentava antever quais seriam as consequências reputacionais, mercadológicas e financeiras decorrentes da arbitragem para a TNT Express S/A – sobretudo porque os acionistas haviam lhe confiado a tarefa de conduzir a retomada empresarial. De certo havia muito em jogo.

Pairava no ar o suspense do que o sempre discreto Silva apresentaria ao árbitro nesse momento crucial. Seria imparcial?, tomaria partido de um dos lados? ou se centraria em ser contundente na defesa exclusiva e salvaguarda da empresa?

Os antecedentes do acordo de acionistas, abril de 2012

Silva agora memorava o princípio de todos os fatos e enumerava-os em uma lista enquanto aguardava ser chamado para depor:

- (1) o Grupo TNT e o Fundo FIM haviam decidido se aliar ante a formação da *joint venture* TNT Express S/A. Por parte do Grupo TNT, era condição imprescindível à formação da aliança empresarial que a *joint venture* herdasse o legado de criação de valor sustentável em toda o conjunto empresarial constituído por sede em São Paulo e filiais em vários estados brasileiros – trajetória por mais de 50 anos de existência no Brasil;
- (2) a condição fundamental para o Fundo FIM era o mapeamento de regularidade e passivos por intermédio de *due dilligence* como condição prévia e também um regramento contratual que afiançasse que sua *expertise* financeira e mercadológica figurasse como vetor de expansão empresarial.
- (3) satisfeitas as exigências, o acordo foi valorado em R\$ 1,6 bilhão (correspondente a 60% da empresa) e firmado com a previsão de que o Fundo FIM progressivamente realizasse a aquisição do percentual remanescente até o ano de 2020, mantida a presidência sob comando do Grupo TNT até o completar do pagamento de 100% em 2018.
- (4) o primeiro dia após o *closing* da operação da TNT Express foi marcado pelo anunciar de Souza (jovem e talentoso representante do Fundo FIM) que, com exímia oratória, anunciou os passos rumo ao futuro, os quais seriam feitos sempre com zelo à marca e tradição empresarial herdada da TNT. Ao tempo em que comunicava a permanência de Santos como CEO da TNT Express, bem como dos demais membros dirigentes – um sinal de cooperação mútua, prosperidade e competitividade, dizia.

Relendo os quatro primeiros pontos, Silva quase anotou que as partes sempre manifestaram oficiosamente que a ampla e irrestrita sinergia seria condição *sine qua non* ao sucesso da *joint venture*.

Todos sempre souberam que eventuais falhas ou cisões na cultura e planos organizacionais poderiam vir a lhes imputar riscos e perda de valor. Mas que tal condição preventiva não havia sido regradada contratualmente.

Então Silva contemplou a ocorrência, mas decidiu não anotar. Lamentou silenciosamente o fato de estar em vias de ser arguido sobre todo o decorrer de uma história criada para o sucesso que agora tendia à dissolução da sociedade.

O plano de expansão empresarial e o desenrolar dos fatos, 2013

Ao elencar os acontecimentos, Silva dava continuidade ao listar os eventos, repassando os fatos novamente sem tomar nota.

Memorava agora que Souza havia dado início aos planos de expansão e à futura abertura de capital, agregando ao time de planejamento, Oliveira, um experiente consultor, a partir do contemplar dos indicadores de que o primeiro trimestre de operação conjunta da TNT Express detinha tímidos números frente às robustas metas de lucratividade arroladas pelo fundo FIM.

Silva tivera acesso a essas informações quando ainda na condição de gestor de relações institucionais, presenciou em diversas reuniões de diretoria (RD), recordava que Oliveira e seu *staff* de consultores faziam-se presentes a pedido do Fundo FIM, que havia decidido fazê-lo a partir de dotação orçamentária extra e estrutura própria – com o intento de viabilizar estratégias voltadas ao objetivo de triplicar a magnitude da companhia, garantir a previsibilidade das métricas de faturamento e, por conseguinte, possibilitar a abertura de capital na bolsa de valores ao final de cinco anos. Tudo isso com aporte de verba extra a fim de não prejudicar o orçamento previsto.

Havia presenciado também, no final do primeiro semestre de 2013, o comunicar das primeiras conquistas obtidas em um *roadshow* conduzido por Souza e Oliveira no exterior por designação do Fundo FIM. À época, afirmaram tratarem-se de exitosas negociações, as quais exigiriam esforços e desdobramentos operacionais que, devida e previamente, seriam, a seu tempo, submetidos ao crivo de Santos e do corpo diretivo.

Silva pensou e achou por bem (quando lhe veio à mente a nítida lembrança das falas de Souza e Oliveira - “*enfim podemos dizer que esses eram novos tempos rumo à prosperidade...*”) adicionar à sua lista anterior a seguinte nota:

(5) no final do primeiro ano, visivelmente, todos na TNT Express S/A dedicavam-se ao frenético demandar dos consultores e acionistas, bem como a implementação de rotinas operacionais e métricas financeiras.

O aferir dos primeiros resultados

O barulho do ir e vir na antessala de arbitragem lhe distraíra por um momento. Foi então que Silva, ao olhar para os representantes do Fundo FIM, como se em um *flash back*, recordou os sentimentos vivenciados em meados de fevereiro de 2014, pouco antes de iniciar o primeiro “evento de metas”: um tipo de reunião que era realizado na presença de todos os colaboradores para aferição pública das metas corporativas do ano anterior.

Silva se lembrava de que a notícia da criação da *joint venture* havia dividido fortemente as opiniões na recém-constituída TNT Express S/A em 2013 e no decorrer de 2014 e que o clima era de muita desconfiança por parte de uns e entusiasmo por parte de outros.

Anotou então o seguinte memorar dos acontecimentos da época:

(6) os funcionários mais antigos temiam que se instalasse agressiva forma de trabalhar que pudesse dilapidar a marca e solapar os valores, enquanto os mais novos sentiam-se revigorados com a perspectiva de oportunidades de crescimento profissional.

Na dúvida sobre se tal fato deveria ser mencionado – cortou-o da listagem – tratavam-se de impressões e não de provas documentais. Ainda assim a memória continuava a lhe incomodar. Questionava-se se os mais antigos estavam certos ou ele estaria sendo tomado por um saudosismo dos velhos tempos, ou, ainda, pela ansiedade do momento?

Resolveu se ater aos fatos, ou seja, ao relatar exclusivo de atos oficiais, tais como o fato de que no discurso do evento de metas, feito por Souza, fora anunciado que:

(7) o “Ano 2” (2014) seria composto por duplo desafio empresarial: alcance de metas trimestrais (além da global) e manutenção das margens de lucro acima da média de 2013, mesmo ante ao risco de agravamento da crise financeira no Brasil.

Em seguida rememorou, mas desta vez sem tomar nota de que o silêncio no auditório em 2014 após tal pronunciamento havia durado pouquíssimos segundos (o tempo exato do ambiente ter sido tomado por imenso frenesi oriundo do anunciar de que todos ganhariam bônus

em razão das metas de 2013 terem sido alcançadas) nunca haviam ganhado bonificação de tal magnitude antes.

Lembrava-se nitidamente de que as feições de preocupação haviam cedido lugar a aplausos e largos sorrisos – e foi então, recordava Silva, que mesmo os mais resistentes à formação da *joint venture* sentiram-se instigados a contribuir com o que fosse preciso para o alcance das metas empresariais dali em diante.

O ir e vir das intermediações nas relações no decorrer de 2014

Ao cruzar seu olhar com Santos e Souza, sentados em cantos opostos da antessala da arbitragem, intuiu que poderia ser questionado de como se deram as relações entre as partes ao longo dos anos. Silva sabia que, desde o final do segundo trimestre de 2014, Santos e o corpo diretivo referiam-se a Oliveira como um consultor fundamental na etapa inicial, com a ressalva de que as pautas das reuniões de diretoria (RD) seriam sistemáticas e antecipadamente debatidas entre Oliveira e Souza e não de forma conjunta.

Ao recordar tais fatos, pensava se deveria mencionar que os representantes do Grupo TNT consideravam que parcela das decisões era equivocada e tomada com o aval de Souza junto ao Fundo FIM - diante do que compreendiam ser impróprias as sugestões advindas do “*pool* de consultores”.

Caso mencionasse, a fim de ser justo com as partes deveria citar, que de um lado – Santos e a diretoria – alertaram que o desconhecimento das especificidades dos meandros técnicos, políticos e institucionais iriam desencadear efeitos adversos aos pretendidos quando da constituição da *joint venture*, em razão de serem dotadas de alto e atípico risco empresarial – algo impensável na cultura do Grupo TNT.

E que, a seu turno, os acionistas do Fundo FIM temiam que os dirigentes estivessem sendo resistentes às necessárias mudanças, algo grave, sobretudo em meio à recessão econômica instalada no Brasil. Por fim, memorou que Souza, à época, frente aos acontecimentos, havia lhe confidenciado, que decidiria caso a caso, conforme compreendesse ser o melhor ao futuro empresarial.

Desistiu de mencionar, pois poderia parecer não conveniente relatar os detalhes do dia a dia empresarial; decidiu então só comentar caso lhe arguissem diretamente e pautado em fatos concretos.

Os desdobramentos da recessão econômica em 2015

Concentre-se, pensava Silva, ao verificar que agora lhe restavam 15 minutos para adentrar como testemunha oficial no processo de arbitragem. O que destacar de 2015? – refletia Silva. Vejamos.

No segundo evento de metas, em meados de 2015, houve bônus – recordava, só que, dessa vez, nem todos receberam, pois, no “Ano 3”, já fazia parte do processo a “seleção dos melhores” decorrente da aplicação de sistema de meritocracia, o qual foi cumprido à risca, principalmente ante ao recuo da economia nacional em 3,8%. No início do segundo semestre, os resultados não eram satisfatórios e a *performance* da TNT Express precisava melhorar com urgência. A decisão dos acionistas foi de que, em absoluto, nada deveria desviar o foco nos resultados dos colaboradores. Com metas de crescimento dissonantes da realidade da crise sem precedentes instalada no Brasil, o Fundo FIM dispôs-se a redimensionar as metas, a fim de estimular o alcance de métricas finais iguais ou superiores às médias vigentes no mercado.

Outras medidas foram tomadas na época, Silva recordava que os colaboradores receberam ordens de cancelamentos, quebras injustificadas de cláusulas contratuais, paralisações e postergações de entregas de produtos e pagamentos de toda natureza – algo que o Fundo FIM dizia ser longe do ideal, mas tido como imperioso à superação da crise. As consequências, quando chegassem, seriam administráveis na visão de Souza e Oliveira, com o que Santos divergia veementemente em razão do desgaste da marca e riscos de contenciosos. Silva então decidiu anotar em sua listagem:

(8) os compromissos financeiros foram forçosamente adiados em função dos reflexos da crise financeira que assolou o Brasil em 2014 e 2015 – com isso houve reflexos indesejados sobre clientes, fornecedores e colaboradores.

As mudanças na gestão empresarial entre 2016 e 2017

O que dizer dos dois últimos anos? De 2016 em diante, a economia no Brasil havia recuado outros 3,6%. Silva recapitulava que havia sido impossível evitar as demissões e que havia sido empregado como critério uma lógica de “curva forçada” – um modelo de avaliação de *performance* e potencial dos colaboradores, atrelado a um sistema meritocrático – como forma de separar o joio do trigo”, e recompensar aos que realmente tinham contribuído para o alcance dos objetivos e metas que haviam sido delineados pela TNT Express S/A.

Aqui a cisão e colaboração entre os funcionários acabou sendo posta em cheque por parcela dos funcionários (aqueles que não foram contemplados com a bonificação), que passaram a questionar entre si se não seria o caso de, em tal modelo, que mesmo que todos os membros do time fossem excepcionais, apenas uma parte viesse a ser reconhecida e premiada – tal dúvida abalou o ânimo na busca de metas e instalou a visão de que todos deviam concorrer pelo recurso escasso “bônus” – recordou Silva. Relembrou também de outros critérios de bonificação cumpridos em 2017.

Silva memorava que situação empresarial era complexa, os cortes orçamentários determinados no ano anterior havia atingido também a sustentabilidade empresarial – foram nítidos os recuos nas áreas de meio ambiente, responsabilidade social, satisfação do cliente e qualidade do produto.

Lembrava também que as metas de 2016 não haviam sido alcançadas, entretanto a TNT Express S/A voltaria a anunciar como forma de retenção de talentos e estímulo que, em critério de excepcionalidade, seriam concedidos bônus na proporcionalidade dos resultados – a intenção reiterada era dar “folego” aos trabalhos que estavam por vir em tempos adversos – na visão do Fundo FIM não havia algo diferente a fazer. Silva hesitava se deveria falar sobre isso e foi, então, que decidiu tomar nota de outros fatos que de certo seriam sido citados na arbitragem:

(9) Souza, em 2016, passou a atuar na condição de membro do Conselho de Administração, enquanto Santos ficou encarregado de equilibrar o caixa empresarial e zelo com a marca – mesmo ante a ordem dos acionistas de que deveriam inexistir aportes de capital extras.

Recordou-se também de que houve tentativas de salvaguardar a TNT Express S/A, tais como a criação de um “Comitê de Crise”, cujas definições deveriam obter o aval prévio do Conselho de Administração posto que, na conjuntura em que se encontravam (há tempos não eram auferidos lucros). O fato era que, qualquer que fosse a solução proposta do ponto de vista formal, os acionistas se viram frenteados a escolher entre as opções listadas por Santos, que consistiam basicamente em:

- (i) aportar recursos para que as crises fossem debeladas;
- (ii) (ii) tomar novos empréstimos; e
- (iii) (iii) “rolar” os compromissos financeiros com credores e fornecedores para 2018.

Após refletir por certo tempo, acrescentou um último tópico:

(10) as inúmeras discussões no Conselho de Administração sempre contrastavam com os insatisfatórios resultados financeiros, o que culminou na definição da destituição antecipada de Santos do cargo de CEO pelo Fundo FIM, sob alegação de que Santos nunca havia colocado em curso o projeto piloto de diversificação de produtos prevista desde a assinatura da carta de intenções de formação da composição acionaria da *joint venture* TNT Express S/A.

O Instalar do processo de arbitragem judicial em 2018

Na mídia, fontes davam conta de que o Grupo TNT desejava encerrar a sociedade, que, por sua vez, quando procurado não concedia declarações sobre o assunto.

O Fundo FIM, em nota à imprensa afirmava haver agenda de reunião entre sócios para tratar diversos temas da *joint venture* atrelada ao projeto de expansão internacional e diversificação de produtos da TNT Express S/A – ou seja, negavam que a discussão de compra das ações remanescentes estivessem em risco ou mesmo em pauta entre os sócios.

Internamente, em meados de 2018, circulou um comunicado aos funcionários e fornecedores da TNT Express S/A, no qual o Fundo FIM informava que, em função de Santos ter novos projetos pessoais, deixaria a presidência, mas que integraria o Conselho de Administração, contribuindo com a manutenção do DNA e com a tradição do negócio herdado da TNT.

Em paralelo, no mercado, corria à “boca miúda” versão distinta das declarações públicas. O “bochicho” era de que Santos nunca pôde exercer plenamente a presidência desde a entrada de Souza na TNT Express e que os demais executivos eram constantemente vistos pelos colaboradores, em inóspitas tentativas de compatibilizar a segurança da operação com ousadas metas de lucro em meio à crise.

Silva assistira ao burburinho de que haviam tentativas de desvalorizar a participação dos fundadores, usando Santos como bode expiatório – em razão das sucessivas negativas de contratação de empréstimos com Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (que, segundo o Fundo FIM, os havia “empurrado” a optar por financiamento do capital a custos mais elevados em bancos privados).

Convocada a reunião extraordinária do Conselho de Administração, a pauta de tomada de decisões acabou sendo subvertida por discussão sobre o boato alardeado pela mídia de que o Fundo FIM estaria em negociações avançadas para uma fusão da TNT Express S/A com a Grupo Sempre Inovar e Mudar S/A (SIM) – seu principal concorrente nacional – sem que houvesse sido realizadas as consultas estipuladas no acordo de acionistas ao GX.

Pelo acordo, qualquer valor superior a US\$ 250 milhões ou maior que o equivalente a 15% do patrimônio líquido da TNT Express S/A, com base no balanço patrimonial mais recente, deveria ter o aval de todos os sócios.

A audiência arbitral e os testemunhos arrolados em 2019

As partes tinham ciência de que, pelo acordo de acionistas, a decisão da câmara arbitral não poderia ser contestada na justiça. Silva, por ter acompanhado todo o processo, foi arrolado como uma das principais testemunhas e, agora, via-se imiscuído em um imenso dilema, pois, na etapa de mediação anterior à audiência, fora determinada sua nomeação em caráter interino à presidência da TNT Express S/A – única concordância possível.

Naquela antessala da arbitragem, faltando 3 minutos para a audiência, Silva repassava mentalmente o seu próprio percurso profissional – o começo na TNT, onde aprendera praticamente tudo no seu ramo de atuação e a dívida de gratidão que tinha com os fundadores do Grupo TNT, além da oportunidade de inúmeros aprendizados no mercado financeiro e acionário que obtivera junto ao Fundo FIM.

A *joint venture* tinha tudo para ter sido perfeita, falava pra si mesmo, inconformado, ao mesmo tempo em que folheava cópia dos documentos acostados ao processo de arbitragem – eram trechos das transcrições de documentos importantes, tais como: *e-mails* trocados, carta de intenções, e memoriais da requerida (Fundo FIM) e do requerente (Grupo TNT).

Ao ouvir seu nome, entrou na sala de audiência da arbitragem – lembrando da crise que afetou o setor no Brasil, da importância do tema que envolvia uma fusão com o Grupo SIM S/A, que talvez os levasse a uma recolocação no mercado, mas que por outro lado tinha absoluta ciência de que não houvera consulta, nem mesmo informal ao Grupo TNT sobre o assunto por parte do Fundo FIM.

Finalmente, enquanto ouvia o termo de abertura da audiência, se questionava sobre o que deveria declarar aos árbitros, sabendo que, além dos acionistas, seu próprio destino, o dos colaboradores e o da TNT Express S/A estariam em jogo. Silva teria que decidir agora, isso era inadiável. No lugar de Silva o que você faria ao depor?

A que atribuiria a causa de insucesso da aliança empresarial?

Como seria seu depoimento?

ANEXO A – Carta de intenções: *joint venture* internacional**ACORDO DE INTENÇÕES QUE ENTRE SI CELEBRAM O GRUPO TRADIÇÃO NACIONAL TOTAL S/A (TNT) E O FUNDO INTERNACIONAL MUDAR S/A (FIM)**

RESOLVEM as **Partes celebrar a presente** CARTA DE INTENÇÕES, a qual reflete os entendimentos mantidos e estabelece os princípios básicos que nortearão as tratativas e negociações a serem por estas mantidas relativamente ao negócio aqui intencionado de formação de uma *joint venture*, doravante denominada “CI” e que intencionam que as tratativas abaixo relacionadas integrem o futuro contrato a ser firmado entre as partes.

CLÁUSULA Primeira – Das Partes: De um lado, o Grupo TNT, sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ sob o n° (*omissis*), sediada no Brasil, neste ato, representada na forma de seu Estatuto Social (“TNT” ou “Vendedor”) e, de outro lado, o Fundo Internacional Mudar, sociedade anônima de capital fechado, inscrita no CNPJ sob o n° (*omissis*), sediada nos Estados Unidos, neste ato, representada na forma de seu Estatuto Social (“FIM” ou “Comprador”) – ambas, conjuntamente, designadas nesta CI como Partes.

CLÁUSULA Segunda – Do Objeto: constituição da *joint venture* TNT EXPRESS S/A. (2.1) O negócio visualizado pelas Partes é a futura celebração de um **CONTRATO DE FORMAÇÃO DE JOINT VENTURE**, doravante denominado “**Contrato**”, que terá como objeto a maximização de eficiência e a racionalização das soluções sustentáveis e outros insumos tradicionalmente ofertados por parte do Grupo TNT, mediante a implementação das medidas de eficiência administrativa e financeiras a serem propostas e realizadas pelo Fundo FIM, conforme projeto de aliança estratégica para composição de condições de realização do almejado **Projeto Piloto Fabril**, com risco de desempenho exclusivamente para a *joint venture* TNT Express S/A, sem custo extra algum a ser suportado pelo Grupo TNT, e com a condução e aporte financeiro do Fundo FIM.

CLÁUSULA Terceira – Da Proposta Inicial: Compra de 40% das participações societárias detidas pela TNT na sociedade TNT Express (*Joint Venture*).

CLÁUSULA Quarta – Das Considerações Preliminares: (4.1) Esta é uma CI preliminar de caráter não vinculante, a qual define princípios e termos da transação. (4.2) Concorram as partes que o esforço para a interação da cultura organizacional no período pós-aquisição é tarefa difícil, mas que, ao mesmo tempo, constitui fator relevante ao sucesso da intencionada abertura de capital na bolsa de valores em um prazo de 5 anos. É de manso e pacífico entendimento que parte significativa do valor do Contrato está justamente na

capacidade da Compradora de alavancar os negócios da TNT Express S/A mediante aporte de capital e aplicação de sua *expertise* em processos operacionais e financeiros, sempre em estreita observância à preservação de uma cultura organizacional ética, fundeada em princípios de investimento responsáveis, que sempre conferiram solidez à TNT Express.

CLÁUSULA Quinta – Das Condições Predecessoras ao Contrato e Formação da Joint Venture (5.1) Desde já, as Partes acordam que a celebração final do Contrato terá como base: a presente CI e o resultado de uma *due diligence* administrativa e ambiental, bem como a análise das demonstrações econômico-financeiras, sendo de responsabilidade exclusiva da Compradora o custeio integral de tais operações. (5.1.1) Caso alguma irregularidade insurja durante a *due diligence*, a operação de aquisição de ações para formação *joint venture* poderá ser inviabilizada, não sendo devida nenhuma espécie de indenização à Vendedora. (5.2) Para a completude da operação, a Vendedora deverá disponibilizar na integralidade os documentos necessários à condução da *due diligence*, bem como deverá designar representante para clarificar a totalidade das dúvidas que, por ventura, sucedam-se ao exame técnico da Compradora.

CLÁUSULA Sexta – Das Responsabilidades das Partes: (6.1) A Vendedora deverá fornecer à Compradora todas as declarações-padrão de regularidade e *compliance* e demais documentos atinentes e/ou comprobatórios de ilibada conduta, devendo informá-la a respeito de todas e quaisquer circunstâncias de que tenham conhecimento e que possam ocasionar futuras perdas e/ou danos à *joint venture* TNT Express S/A de natureza tangível ou intangível. (6.2) Em caso de perda ou dano futuro decorrente de omissão ou do não cumprimento desta cláusula, a Compradora poderá pleitear o ressarcimento. Por sua vez, a Compradora deverá assegurar manter os mesmos níveis de *compliance* encontrados, sob pena de futuramente dever ressarcimento à Vendedora, por eventual declínio tangível ou intangível que decorra exclusivamente de ações da Compradora quando da operação da TNT Express S/A no futuro.

CLÁUSULA Sétima – Da Confidencialidade: (7.1) O sigilo é parte essencial dessa Operação. Na pendência da assinatura final da Operação referida nesta CI, a Compradora e seus assessores deverão manter sigilo sobre todos e quaisquer conhecimentos, dados e informações confidenciais e/ou de propriedade da Vendedora ou de qualquer outro membro do Grupo TNT, quaisquer das empresas integrantes do seu portfólio, investidores, clientes e parceiros, incluindo, mas não se limitando, a informações relativas a questões financeiras, investimentos (e potenciais investimentos), orçamentos, planos de negócios, planos de *marketing*, projetos, protótipos, relatórios e outros trabalhos de autoria, obtidas antes, durante e após a vigência do

presente Contrato e que não seja reconhecidamente de domínio público, por todo e qualquer meio de comunicação, impresso e/ou virtual.

CLÁUSULA Oitava – Do Efeito Não Vinculante: (8.1) A exceção do concernente às Clausulas 7 e 10, o presente instrumento não gera vinculação das Partes sob hipótese alguma. Todavia as partes concordam expressamente que têm a firme intenção de que o futuro Contrato tenha como premissas negociais dispostos neste instrumento e que, nesse caso, o espírito que rege a presente CI deverá permanecer em sua integralidade no futuro Contrato, devendo integrá-lo como documento anexo.

CLÁUSULA Nona – Prazo de Vigência: (9.1) Esta CI terá vigência de 6 meses, contados a partir da assinatura por ambas as partes, concedendo exclusividade no aludido período à Compradora relativa à compra das ações de emissão da TNT Express S/A. **(9.2)** O fechamento da operação deverá ocorrer impreterivelmente até o dia 28 de outubro de 2012, quando cessam os efeitos dessa CI.

CLÁUSULA Décima – Legislação aplicável e Solução de Controvérsias: (10.1) Caso incidam litígios decorrentes ou relacionados a esta CI, a disputa será resolvida por Arbitragem a ser administrada pela Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial. A arbitragem terá sua sede na cidade de São Paulo, no Estado de São Paulo e será conduzida no idioma português.

Grupo TNT S/A

Fundo FIM S/A

ANEXO B – *E-mails* sobre contrato de compra e venda

De: <presidencia@grupotnt.com.br>

Enviado em: segunda-feira, 30 de abril de 2012, 14:23 Para: <santos@grupotnt.com.br>; <silva@grupotnt.com.br>

Cc: <souza@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>; <aconselheiro@fundofim.com>

Assunto: Res; Projeto Piloto TNT Express S/A – Diversificação e Expansão Empresarial
(Anexos: Lista de Documentos)

Silva, boa tarde.

Confirmo recebimento da via original da Carta de Intenções (CI) devidamente assinada pelo Fundo FIM. Ante a tal fato, comunico aos nossos futuros parceiros nossa disposição para dar início a tarefa de subsidiá-los no processo de *due diligence* da empresa TNT Express S/A. Peço para tanto que providencie remessa da documentação acordada na CI ao Sr. (a) Oliveira (que ora nos lê em cópia), de possibilitar o efetivo início das análises de viabilidade e riscos relativos à formação da aludida *joint venture*. Atenciosamente, Santos.

De: <oliveira@fundofim.com>

Enviado em: segunda-feira, 30 de abril de 2012, 13:46

Para: <silva@grupotnt.com.br>; <presidencia@grupotnt.com.br>;

<santos@grupotnt.com.br> Cc:<aconselheiro@fundofim.com>; <souza@fundofim.com>

Assunto: Projeto Piloto TNT Express S/A – Diversificação e Expansão Empresarial

Anexos: (omissis)

Diletos Santos e Silva, boa tarde.

Conforme acordado, segue, em anexo, a listagem dos documentos necessários à realização da *due diligence* administrativa, financeira, ambiental e social. Por favor, nos informem acerca de eventuais esclarecimentos que porventura se façam necessários. Em adição requieiro que Sr. (a) Santos proceda à remessa dos documentos financeiros e administrativos previstos no corpo da CI para aferição de capacidade financeira do Grupo TNT permanecer na condição de acionista majoritário.

Atenciosamente, Oliveira.

De: <oliveira@fundofim.com>

Enviado em: sexta-feira, 01 de junho de 2012, 11:45

Para: <silva@grupotnt.com.br>; <presidencia@grupotnt.com.br>;

<santos@grupotnt.com.br> Cc:<aconselheiro@fundofim.com>; <souza@fundofim.com>

Assunto: Finalização de Due Diligence – Projeto Piloto TNT Express S/A

Anexos: (omissis)

Caro (a) Santos, bom dia.

É com imensa satisfação que informamos a conclusão do processo *due diligence* com sucesso. Cumpre-nos a responsabilidade de informar que não temos qualquer objeção ao seguimento do negócio de aquisição de ações no âmbito da formação da TNT Express S/A. Todavia expressamos que, a nosso ver, a conformação ideal seria a de que o Fundo FIM adquirisse 60% das ações da mencionada *joint venture*.

Atenciosamente, Souza.

De: <santos@grupotnt.com.br>

Enviado em: terça-feira, 05 de junho de 2012, 17:25 Para: <silva@grupotnt.com.br>;

<presidencia@grupotnt.com.br>; <aconselheiro@fundofim.com

> Cc: <souza@fundofim.com.br>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: (Res) Finalização de Due Diligence – Projeto Piloto TNT Express S/A

Anexos: (omissis)

Prezados, boa tarde.

Acusamos o recebimento da mensagem e oportunamente informamos estar satisfeitos com a capacidade técnica do Fundo FIM e certos de que possui condições de garantir a operacionalização dos negócios e a expansão da TNT Express. Reiteramos que consideramos imprescindível para que sejam majoritários no negócio, a inclusão de garantias contratuais de que toda a futura operação da TNT Express, continue a atender aos requisitos de investimento responsável que sempre a nortearam. Sugerimos que na próxima semana sejam alinhadas as providências necessárias de ultimação do Contrato. Nessa ocasião, se faz relevante discutirmos o percentual de ações que será adquirido, juntamente com a correlata oferta monetária condizente com a participação, para nosso exame e tomada de decisão.

Atenciosamente, Santos.

De: <souza@fundofim.com>

Enviado em: quinta-feira, 15 de junho de 2012, 11:57

Para: <silva@grupotnt.com.br>; <presidencia@grupotnt.com.br>;

<santos@grupotnt.com.br> Cc:<aconselheiro@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda

Prezados(as), bom dia.

Pelo presente e na condição de representante dedignado pelo Fundo FIM, venho oficialmente ofertar para a compra de não mais os 40% inicialmente previstos, mas 60% das ações. Caso haja concordância do Grupo TNT S/A, no valor de R\$ 1,45 bilhão pela compra das ações, tal qual detalhado na última reunião presencial ocorrida na sede go Grupo TNT. Envio-lhes, conforme acordado, documento discriminatório (*omissis*) dos termos e condições de quitação do montante acima referido. Peco-lhes que nos posicionem o mais breve possível, para que possamos providenciar a documentação necessária para oficialização do processo.

Cordialmente, Souza.

De: <santos@grupotnt.com.br>

Enviado em: sexta-feira, 15 de junho de 2012, 18:35 Para: <silva@grupotnt.com.br>;

<presidencia@grupotnt.com.br>; <aconselheiro@fundofim.com>

Cc: <souza@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: (Res) Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda

Prezado(a) Souza, boa tarde.

Oferta proposta pelo Fundo FIM recebida! Informo que retornaremos com brevidade, todavia adianto que consideramos imprescindível a formulação de garantias quanto ao pagamento dos valores, bem como explicitamos a relevância de o cumprimento de obrigações referentes a investimento social privado – com reserva de valores correspondente para tal finalidade. O sucesso da negociação final, desta via mais provável com esta garantia para que o Grupo TNT concorde em ser minoritário na TNT Express. Cordialmente, Santos.

De: <souza@fundofim.com>

Enviado em: quinta-feira, 28 de junho de 2012, 08:53

Para: <silva@grupotnt.com.br>; <presidencia@grupotnt.com.br>;

<santos@grupotnt.com.br> Cc:<aconselheiro@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: (Res) Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda

Prezados(as), bom dia.

Após detida avaliação interna informo que as condições propostas atendem nossos objetivos de expansão empresarial no segmento de atuação da TNT Express no Brasil e, correspondem às potencialidades de internacionalização de produtos na América Latina. Não obstante às condições esposadas, ofertamos o montante total de R\$ 1,45 bilhão por 60% da TNT Express S/A, dispostos da seguinte forma: pagamento de 50% do valor à vista e o restante dividido em 5 anos, durante os quais, o Grupo TNT seria detentor de 40% das ações (agregando as condições necessárias ao investimento e expansão mercadológica de forma responsável que pleiteiam) – especialmente considerando que o projeto piloto de diversificação possui um potencial sem precedentes à ampliação do negócio. Manifestamos também nossa disposição em elevar oferta caso o Grupo TNT concorde na alienação dos 40% restante após o quinto ano, quando a direção operacional da empresa passaria ao Fundo pelo valor global de R\$ 1,6 bilhão, conforme discriminado na proposta anexa (*omissis*). Desta feita, solicitamos que avaliem nossa contraproposta. Atenciosamente, Souza.

De: <santos@grupotnt.com.br>

Enviado em: quinta-feira, 28 de junho de 2012, 15:25 Para: <silva@grupotnt.com.br>;

<presidencia@grupotnt.com.br>; <aconselheiro@fundofim.com>

Cc: <souza@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: (Res) Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda

Prezado(a) Souza, boa tarde.

Proposta aceita. Estamos aptos para formalizar os procedimentos contratuais que oficializarão a constituição da aliança estratégica entre o Grupo TNT e o Fundo FIM em prol da expansão empresarial da TNT Express S/A, com a condição de permanecia do atual corpo diretivo até o pagamento dos 40% remanescente após o quinto ano.

Atenciosamente, Santos.

De: <souza@fundofim.com>

Enviado em: quinta-feira, 28 de junho de 2012, 08:53

Para: <silva@grupotnt.com.br>; <presidencia@grupotnt.com.br>;

<santos@grupotnt.com.br> Cc:<aconselheiro@fundofim.com>; <oliveira@fundofim.com>

Assunto: (Res) Joint Venture TNT Express S/A – Proposta Monetária de Compra e Venda

Estimado Santos.

De acordo com as condições expressas. Que nossa aliança seja próspera e estratégica!

Atenciosamente. Souza

ANEXO C – Memorial de requerimento - Grupo TNT

ILUSTRÍSSIMOS MEMBROS DO TRIBUNAL ARBITRAL

O Grupo TNT [“Requerente” ou “TNT”], como integrante de procedimento de arbitragem, do qual é requerente o Fundo Internacional Mudar [“requerida” ou “FIM”], por intermédio de seus advogados, legalmente constituídos, em atendimento ao disposto no Termo de Arbitragem, apresentar seu Memorial (...) conforme exposto a seguir.

I– SÍNTESE FACTUAL

(I) A TNT Express S/A (“TNT Express”) é reconhecida por sua atuação e pioneirismo em soluções sustentáveis no Brasil – reconhecida como a empresa líder no referido mercado há décadas. Impõe-se *a priori* destacar, como forma de melhor evidenciar a relação comercial estabelecida, que a consolidada parceria que se deu na modalidade de *joint venture* –, pois que a TNT Express se preparava para empreender um de seus maiores projetos, um piloto voltado à diversificação de produtos. **(I.1)** Em sendo bem-sucedido, o projeto a elevaria ao patamar de maior empresa do segmento na América Latina, tendo como diferencial exclusivo práticas de sustentabilidade que conferiram durante mais de 50 anos ao Grupo TNT e a TNT Express – reconhecimento da marca como referência em investimento responsável. **(I.2)** Todavia era necessário aporte de capital para a consecução do projeto e *expertise* em finanças, tendo sido escolhido o FIM para a estruturação da Operação de larga escala e para a liderança das etapas preparatórias à abertura das ações ao mercado, pois figuravam como um dos maiores fundos investidores internacionais no segmento de atuação da TNT Express S/A.

(II) Com próspero desenvolvimento de seus negócios a TNT Express S/A, pouco antes da estruturação da *joint venture*, participou da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como “Rio+20” em 2012 no Rio de Janeiro, ocasião em que renovou o compromisso com o desenvolvimento sustentável – fato que fez constar desde o princípio na Carta de Intenções (CI) celebrada com o FO, sob forma de premissa à futura composição societária. **(II.1)** Nesse sentido, durante a fase de *due diligence* pré-contratual, a TNT apresentou ao FIM, dentre outros documentos, os relativos às aprovações, licenciamento ambiental e ações de responsabilidade social desenvolvidas na história da empresa e no projeto de diversificação da TNT Express S/A, consubstanciadas pela cópia

integral do processo legal de obtenção da Licença Prévia (LP) referente à de diversificação de produtos. **(II.2)** Ato contínuo, compartilhou os estudos mercadológicos realizados para a continuidade dos produtos de seu portfólio, bem como procedeu recomendação formal de seguimento dos princípios de investimentos responsáveis (PRI) da ONU ao FIM.

(III) A seu turno, o Fundo FIM realizou, de forma independente, a apuração dos custos a fim de embasar as projeções financeiras, tendo apresentado sob sua inteira responsabilidade proposta de *business plan* (BP) calcado em modelagem matemática, tendo o aval de empresas de alto renome especializadas em avaliação, aquisição e fusão empresarial. **(III.1)** Os dados que qualificaram a *joint venture*, à época, eram promissores, confirmados por intermédio de *due diligence*, tendo ensejado oferta de aquisição de percentual de ações maior que o inicialmente previsto na CI – conforme constam das correspondências eletrônicas trocadas entre as partes. Estabelecidas as bases negociais, o próprio FIM estipulou o hiato temporal compreendido entre 1º de janeiro e 1º de dezembro de 2017 para aferição dos resultados da oferta inicial de ações junto à BOVESPA, como compromisso pactuado.

(IV) Nesse passo, o Grupo TNT, com o intento de contribuir, antecipou para outubro de 2012 o início da adoção de atendimento dos requisitos das condicionantes da LP junto à Companhia Ambiental do Estado (CAE). **(IV.1)** No entanto foi surpreendida por notificação do FIM, informando que seriam necessários ajustes ao projeto de diversificação, ao tempo em que instou a requerente a paralisar todas as ações, para que elaborassem as devidas modificações, alegando que tais proposituras trariam rentabilidade futura.

(V) Superadas as indefinições, o próprio FIM, em meados do segundo trimestre de 2013, procedeu a apresentação e protocolo das modificações ambicionadas na CAE – não sem o alerta do TNT de que estariam sujeitos à negativa – fato registrado em parecer técnico exarado que fez com que o projeto retroagisse, ante à exigência de realização de novas audiências públicas (AP) em razão das disparidades identificadas em relação ao Estudo e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) outrora aprovados. **(V.1)** Para equacionar a questão, o FIM determinou que houvesse nova licitação, o que resultou na dispensa da empresa que havia trabalhado nos estudos e AP originalmente, por não terem considerados seus valores competitivos.

(VI) Cumpre-nos ressaltar que a opção pelo menor preço por parte do FIM motivou discordância formal por parte do TNT e do CEO da TNT Express S/A – tudo registrado em ata

de reunião. Tal como alertado, no transcorrer das aludidas AP, insurgiram polêmicas, sobretudo no tocante às medidas mitigadoras que haviam sido reprogramadas para um *quantum* inferior a fim de otimizar os custos. (VI.1) Dessarte os protestos da FIM e da TNT Express, a agência estadual de meio ambiente acatou a maioria dos pedidos realizados nas AP pelos representantes dos movimentos sociais, e, ao final, exarou novo rol condicionantes da LP (adicionais às exigências originais) – fato que lhes imputou exacerbado aumento de prazos e custos ao projeto piloto.

(VII) Na sequência, o FIM pleiteou junto à requerente a repactuação do valor global do contrato, requerendo a exclusão dos custos acrescidos para a oferta de compra de 100% das ações em 2020, na mesma proporção em que fossem acrescidos em decorrência dos ritos de licenciamento ambiental – o que foi recusado, pois os custos alegados deveriam ter sido objeto de exame quando da execução da *due diligence*. (VII.1) Ademais, trazidos a valor presente, as projeções dos custos previstos pelo TNT e TNT Express S/A à época, eram comparativamente inferiores aos que lhes seriam imputados com o seguimento do projeto atual, isso quando comparados ao projeto original elaborado pelo TNT.

(VIII) Urge mencionar, em caráter complementar, que, somente no início do quarto trimestre de 2013, a requerida forneceu à CAE a integralidade dos materiais que dariam partida ao exame, porém o fizeram com um extenso e agressivo pedido de revisão de 65% das condicionantes – embasados em consultas jurídicas apensadas ao processo – fato que acresceu nova etapa ao licenciamento ambiental, qual seja a remessa ao departamento jurídico da CAE cujo exame perdurou por 6 meses e, no final, restaram rechaçados dois terços das solicitações procedidas – qualificadas como inadequadas frente à legislação brasileira. (VIII.1) Após, o processo foi submetido ao exame do corpo técnico e, entre muitas idas e vindas, acumularam-se críticas, desgastes e exposição da marca nas mídias sociais, o que gerou denúncias ao Ministério Público resultando na instauração, em novembro de 2014, de Inquérito Civil Público e recomendações à CAE de que todo o processo fosse atualizado e compilado em um único volume a fim de conferir transparência às partes interessadas, tendo por complemento novas reuniões e audiências públicas. Somente em junho de 2016, deram-se como satisfeitas as exigências da LP, e a liberação final para intervenção em campo foi ultimada no final do primeiro semestre do ano de 2017.

(IX) Afora o exposto, houve o afastamento antecipado do CEO da empresa TNT Express ferindo o prazo contratual estipulado em cláusula específica [*omissis*]. Além disso, as condições

precípuas de manutenção da sustentabilidade empresarial haviam sido severamente solapadas pelos malabarismos financeiros ordenados pelo FIM, bem como pelos sucessivos cortes financeiros que ocasionaram inúmeros contenciosos judiciais, em *quantum* jamais visto ao longo dos mais de 50 anos de existência da TNT Express S/A. **(IX.1)** Por fim, surgiram declarações do Grupo Sempre Inovar e Mudar S/A (SIM) na mídia, as quais deram conta de que uma provável operação de venda de participação da FIM na TNT Express S/A estaria em curso sem a devida aquiescência do TNT, fato proibido contratualmente nos termos em cláusula específica sobre o tema *[omissis]*.

(X) Em razão de todo o exposto, no início de 2018, a requerente solicitou instauração de procedimento arbitral, com o pleito da dissolução e liquidação integral da sociedade, sem prejuízo às indenizações cabíveis decorrentes de acintoso descumprimento de cláusulas contratuais. Após a instauração do Procedimento Arbitral 00-xx/2018 e expirado o prazo de abertura de capital juto à bolsa de valores de São Paulo, a TNT notificou a FIM a respeito da aplicação de multa prevista em cláusula do Contrato *[omissis]*. **(X.1)** Por *e-mail*, o FIM solicitou à TNT reconsideração, sob a argumentando que o atraso do projeto piloto por razões alheias a seu controle, fatores que os teria levado ao desequilíbrio das finanças da TNT Express S/A alegando atrasos advindos da morosidade dos órgãos públicos, argumentos obviamente não aceitos pela requerente. Pautados na alegação de que o atraso seria devido aos adiamentos da emissão da Licença de Instalação, o FIM ajuizou perante a Justiça Estadual pedido de tutela antecipada de urgência, requerendo a suspensão da aplicação da multa aplicada pela TNT, a qual não restou concedida pelo Tribunal de Justiça (TJ), encontrando-se pendente de julgamento. **(X.2)** A fim de conservar os efeitos da tutela, o Fundo FIM instalou novo procedimento arbitral perante à câmara arbitral, com o intento de cessar a imputação da multa decorrente do atraso da abertura de capital – procedimento 00-yy/2018. Simultaneamente, o FIM requereu a reunião dos Procedimentos Arbitrais 00-xx/2018 e 00/-yy2018, com o que o requerente concordou.

II – MÉRITO, CONCLUSÃO E PEDIDOS

(...) Quanto ao mérito, o requerente entende que a impossibilidade de antecipar licenciamento ambiental enseja causa suficiente a dissolução e liquidação da sociedade. No que tange à propositura de repactuação contratual, acreditamos ser imprescindível a expressa determinação de cumulação da multa imposta com lucros cessantes. Esses são os pontos

meritórios que serão defendidos. (...) Diante de tudo o que foi dito, a requerente defende que os pedidos da requerida no processo 00-yy/2018, apensado ao 00-xx/2018, devem ser julgados improcedentes. Por fim, pugna que se julgue possível a cumulação de multa moratória e lucros cessantes.

Nestes termos, pede deferimento. São Paulo, 2 de março de 2018.

Grupo TNT S/A

ANEXO D – Memorial da requerida – Fundo FIM

ILUSTRÍSSIMOS MEMBROS DO TRIBUNAL ARBITRAL

O Fundo Internacional Mudar [“requerida” ou “FIM”], parte nesse Procedimento Arbitral, do qual é requerente o Grupo TNT [“requerente” ou “TNT”], neste ato representado por seus advogados, em atenção ao disposto no Termo de Arbitragem [omissis], vem apresentar seu Memorial com base nos argumentos de fato e de direito a seguir expostos.

I BREVE RELATO DOS FATOS

1. O Fundo FIM é mundialmente reconhecido pela intensa atuação em setores de infraestrutura e energia. Nos últimos tempos, adentrou suas operações no Brasil e América Latina. Em tal contexto, cumpre-nos elucidar que, em 2012, constituiu uma *joint venture*, que objetivava reunir a *expertise* local da TNT, com a excelência em mercado acionário, gestão, fusão e aquisição do FIM.
2. O sucesso da TNT Express S/A, no nicho de oportunidade, era representado pelo projeto piloto de diversificação de seus produtos, o qual tinha como premissa o atingimento de público-alvo incremental como forma de gerar volume de vendas para compensar as baixas margens que atualmente suas operações comportavam. **(2.1)** Para tanto, o FIM decidiu concordar com a permanência do CEO da TNT Express S/A, tal qual pleiteado pela TNT durante as negociações do Contrato, a fim de manter os níveis operacionais e resultados pretéritos, como suporte ao desenvolvimento da nova “célula de negócio”, que posteriormente deveria propulsionar a expansão dos negócios e abertura de capital no Brasil e América Latina.
3. Tais planos não prosperaram. Vejamos. É fato que os processos de aprovação ambiental do projeto estavam em curso em tempo pretérito à assinatura da Carta de Intenções e do Contrato pelo TNT, porém também detinham ciência da possibilidade dos projetos virem a ser reformulados para viabilizar margens de lucratividade, outrora pactuadas com base nas projeções de crescimento, o que poderia ensejar novos procedimentos e forma de conduzir os processos, bem como de planejar as contrapartidas e licenciamentos de forma instrumental e otimizada – tudo sempre em estrito atendimento às questões de ordem legal vigente no Brasil.

4. Ocorre que, ao proceder a iniciativa independente de protocolo junto ao órgão ambiental, do cumprimento das condicionantes atrelado a conduta tradicional do TNT, propuseram-se ações de investimento social privado em *quantum* superior à legislação, fato que gerou expectativas e as consolidou ante aos documentos que foram acostados ao processo. **(4.1)** Surpreendidos com tal ação, a requerida, por ocasião, notificou a requerente, solicitando que cessasse toda e qualquer iniciativa e que comunicasse à CAE o sobrestado do licenciamento. **(4.2)** Todavia os documentos acostados pela TNT Express S/A por determinação do Grupo TNT, a nosso ver, deram motivo à primeira postergação de prazos, posto que, quando da apresentação dos projetos modificativos à CAE pelo FIM, mesmo ante à concordância da relevância do projeto em termos do potencial de geração de emprego, renda e impostos, houve ressalvas à propositura de que a ocupação física requerida no terreno se desse em *quantum* superior, necessitando, para que o negócio se viabilizasse, autorização para intervenção adicional em zona de amortecimento e parcela de área antropizada de um Parque Estadual.

5. Imperioso apontar que as alegações da TNT de que o projeto com tal prerrogativa não passaria no rito de licenciamento ambiental, fato que contrastava com três pareceres emitidos por advogados detentores de notório saber, de que os procedimentos constitutivos do citado Parque eram passíveis de nulidade, pois que não houvera o necessário cumprimento dos requisitos mínimos previstos na lei nacional que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC). **(5.1)** Destaque-se que embora implicasse em aterro de área de 10 hectares de várzea, desmate de 5 hectares de mata atlântica na zona de amortecimento e na exigência de relocação de 20 hectares de área de reserva legal não florestada situada nos limites do Parque, este muito embora legalmente constituído, jamais foi implantado pelo poder público, constituindo um verdadeiro exemplar dos chamados “parques de papel” no Brasil e, note-se: vizinho a um assentamento humano irregular que progredia em direção ao fragmento remanescente do dito Parque, os quais apresentavam indícios de ser uma vegetação secundária em recuperação e de baixa relevância em termos de diversidade biológica. **(5.2)** Outrossim, a TNT parecia não compreender que as margens de lucratividade empresarial estimadas, requeriam um uso entendido da área mais racional e, também de maior ousadia na busca dos limites permitidos pela legislação para provisionar futura expansão, a qual, de certo, seria estratégica à almejada expansão fabril que, se bem-sucedida, daria sustentação pós-fase de abertura de capital na bolsa de valores de São Paulo, a futura expansão na América Latina.

6. Ademais, não bastasse todo o exposto, os programas protocolados pela TNT previamente propunham a constituição de corredores ecológicos e recomposição da área de reserva legal, em local coincidente ao pretendido para a implantação do futuro parque fabril remodelado pelo FIM.

7. Tal proposição ensejou dúvidas junto ao corpo técnico da CAE e, prejuízos às primeiras tentativas de aprovação com proposta legalmente viável, mas classificada pelo órgão ambiental em parecer técnico como mais impactante ao meio ambiente – ensejando um novo rol de pedidos e muitos desgastes reputacionais com as organizações da sociedade civil, os quais poderiam ter sido evitados, caso a TNT Express não tivesse efetuado o protocolo dos documentos determinados pelo TNT, sem a devida ciência da requerida. **(7.1)** Tão logo tal situação foi detectada, desdobraram-se os primeiros adiamentos de prazo e acréscimos de custos. Em um ato de boa fé, os pedidos de repactuação do valor global requeridos eram tão e somente destinados a descontar os prejuízos da postergação do plano de diversificação, cuja origem, a nosso, ver advém dos fatos narrados e produzidos pela TNT.

8. Ante ao retroexposto, era, pois, cediço alegar, tal como fez requerente, que todas as informações de cunho ambiental e social tenham sido fornecidas ao exame da FIM quando da *due diligence*. **(8.1)** O simples fato de que o protocolo ocorreu pós-assinatura do Contrato entre as partes é prova cabal de que o FIM, ao examinar a cópia dos autos do processo de licenciamento ambiental, não poderia imaginar o que a requerente acostaria sem sua concordância aos autos do processo da LP, tomando por base estudos ambientais que não foram capazes de detectar oportunidades jurídicas, que devidamente, suportassem a proposta otimizada de ocupação da área.

9. A seu turno, o TNT recusou-se a aceitar o Aditivo ofertado pelo FIM [*omissis*]. Foi então que a requerente alegou ter se visto compelida a comunicar a intenção de instaurar procedimento de mediação nos termos do Contrato, o qual restou infrutífero. Desta feita, pautados pela lisura e pela constatação de que o atraso deu-se devido aos adiamentos constantes por parte da CAE na emissão da LI (exarada somente em 2017), o FIM ajuizou perante a Justiça Estadual de São Paulo pedido de tutela de urgência antecipada, requerendo a suspensão da aplicação da multa aplicada pelo GX [*omissis*]. **(9.1)** Deferida a tutela provisória, o Grupo TNT recorreu da decisão, não tendo, contudo, o TJ concedido efeito suspensivo ao agravo de instrumento, o qual ainda se encontra pendente de julgamento.

10. Pretendendo conservar os efeitos da tutela, a requerida manifestou, a intenção de instalar novo procedimento arbitral perante à câmara arbitral, com o fito de reconhecimento improcedência da multa a ela imputada pela requerente. **(10.1)** O referido procedimento recebeu a numeração 00-yy/2018. Simultaneamente, requereu a reunião dos Procedimentos Arbitrais no 00-xx/2018 e no 00-yy/2018, com o qual o Grupo TNT declarou não se opor.

II – MÉRITO

(...) Pretendendo conservar os efeitos da tutela, a requerida manifestou, a intenção de instalar novo procedimento arbitral, com o almejar de que a multa a ela imputada seja julgada errônea e improcedente. Quanto ao mérito, a requerida entende que o acréscimo no valor da operação é absolutamente pertinente, pois que teve como causa raiz a origem fundada em atos procedidos pelo Grupo TNT junto à CAE – configurando, a nosso ver, condição suficiente para que haja repactuação do valor previamente acordado pelas partes para a execução do empreendimento.

III – CONCLUSÃO E PEDIDOS (...) Ante o exposto, a Requerida requer a esta Câmara Arbitral que: preliminarmente que reúna os feitos (procedimentos no 01/18 e no 00/18); e que julgue improcedentes os pedidos de mérito formulados pela requerente, com o intuito de que se determine a repactuação do valor do contrato e a impossibilidade de cobrança de multa. Por fim, pugna pela determinação da impossível a cumulação de multa moratória e lucros cessantes requerida no âmbito do procedimento arbitral no 00-xx/2018.

Nestes termos, pede deferimento.

São Paulo, 04 de maio de 2018.

Grupo FIM S/A

8 O CONCLUIR E O RECOMEÇAR

Este capítulo traz a síntese do TA (seção 8.1) e memora que a origem do trabalho pautou-se no refletir sobre o caso de F&A da Enron Corporation, a partir de uma leitura de como a cultura organizacional deu suporte à corrupção (SIMS; BRINKMANN, 2003), a qual se alastrou por intermédio de suas lideranças, tornando-a uma organização hipocritamente corrupta (BEENEN; PINTO, 2009). A propósito, o TA almejou contribuir para a formação ética nos negócios, por intermédio de um caso de ensino, com o objetivo de prevenir casos de fraudes e corrupção, por meio da promoção de uma CO ética. Isso com o intento de viabilizar uma melhor compreensão de processos e fases das operações de F&A de forma integrada e sistêmica, visando propiciar identificação dos contextos, esquemas cognitivos e recursos presentes na área substantiva da CO ética. A expectativa é de que o CE verossímil – “*Consensus*: com aval de todos?”, tenha fornecido dados suficientes à compreensão do fenômeno do espriamento dos antecedentes que propiciam a corrupção organizacional, viabilizando um possível despertar, a geração de *insights* e o estímulo à criação de mecanismos capazes de detectar e prevenir os desvios éticos empresariais ou, ao menos, ter melhor percepção do fenômeno não o considerando algo comum e normal do *modus operandi* de “fazer negócio”.

Nessa toada, o presente capítulo apresenta, a seguir, a síntese do TA (seção 8.1) e após isso as contribuições e limitações do CE “*Consensus*: com aval de todos?” (seção 8.2).

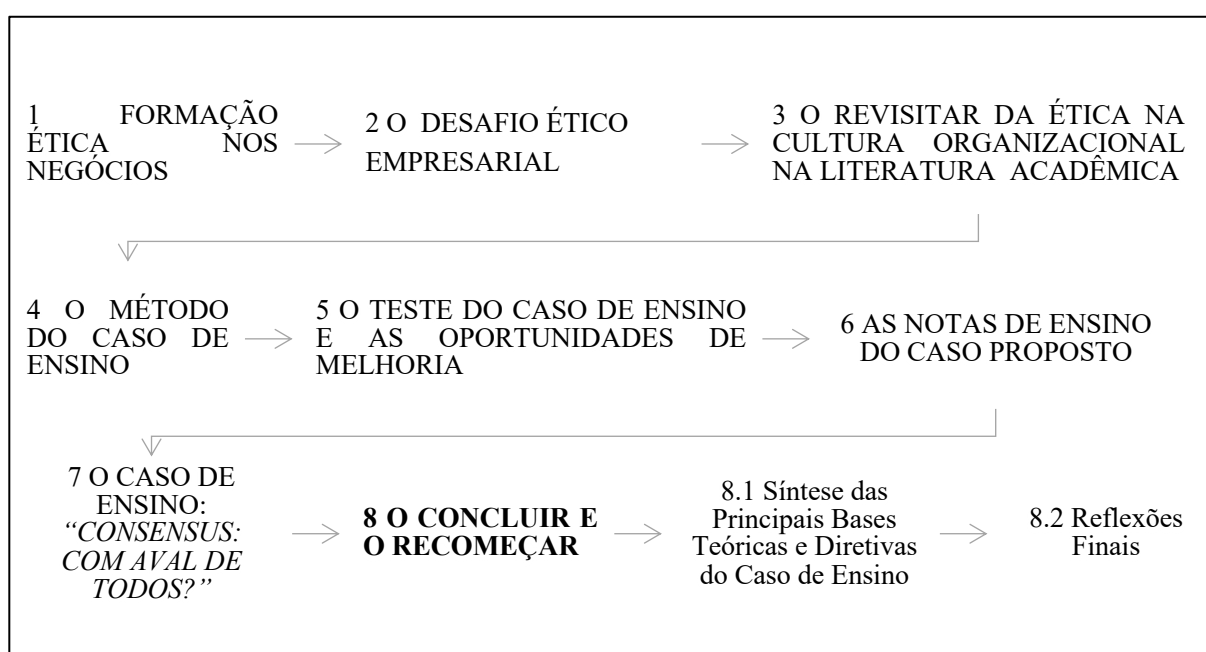


Figura 30 : Estrutura do capítulo 8 O concluir e o recommear

8.1 Síntese das Principais Bases Teóricas e Diretivas do Caso de Ensino

Tal como demonstrado no decorrer do TA, a fraude, a corrupção e os desvios éticos vem nos atordoando e empobrecendo como humanidade desde tempos idos até recentes. Isso é corroborado por um grande *quantum* de estudos redigidos e publicados tem nos desvelado seus efeitos deletérios e/ou apontado a necessidade de buscarmos uma solução, contudo na prática, pouco de fato parece ter efetivamente mudado. De fato mercado, de forma geral, aparentemente a tem vivenciado com certa constância, e oscilado ante a uma espécie de dualidade: espaiá-la e/ou contê-la. Eis que imersos em tal cenário, muitos são os que têm reunido riqueza, poder e autoridade – ainda que de forma assimétrica – e lastimavelmente utilizando-os como via fraudulenta e/ou, corruptória, e mesmo de subversão à configuração de sistemas e processos organizacionais que deveriam contribuir para a inibição e o combate de tais processos e não rumar para seu extremo contraditório.

Enorme empecilho para a sociedade, a fraude e a corrupção tem destruído muito mais riqueza, além de gerar desigual sustentação aos corrompidos – quer sejam eles indivíduos, quer sejam organizações, quer ainda seu conjunto, sobretudo nos mercados emergentes como o do Brasil, por exemplo, em que, na atualidade, ainda perpassa grave crise moral e ética não somente em termos de competitividade empresarial, mas como nação. Não despropositada porquanto a menção inicial do TA, na sua apresentação, de que as realidades políticas e sociais dos países emergentes parecem estar moldando formas de conduta humana – dentro e entre as organizações e seus parceiros – e, em decorrência, acarretando lastimáveis tendências de concentrações de ações não éticas nesses mercados acionários.

Ademais, ao que se tem constado da realidade, independentemente do profissionalismo e do compartilhamento de objetivos assumidos (ainda que intencionalmente congruentes), parte dos membros das organizações parecem ignorar a premência de se comportarem de maneira a promover eficiência e eficácia por meios éticos. No caminho oposto, têm ocasionado inconsistências em suas culturas organizacionais, acarretando em tal caminho não ético, o incidir de uma série de prejuízos à sociedade e também às corporações.

Pensar, pois, em como reverter tal quadro nos parece não somente necessário, mas urgente, haja vista que várias têm sido as sociedades a conviverem com tal sistema desviante há tempos, ainda que quando confrontadas com as manchetes expositórias divulgadas pela mídia, povos inteiros empreguem narrativas de espanto e detração pessoal, para com seus contornos, dimensões e racionalidades limitadas que as alimentaram.

Assim, com o fito de contribuir, com o “pensar”, nos propusemos, por intermédio do CE “*Consensus*: com aval de todos?”, a auxiliar no despertar de alunos de administração e profissionais áreas afins, para o fato de que, dentro de qualquer organização, podem coexistir uma variedade de culturas e moldadas pelas diferenças e características da orientação profissional, *status*, história, poder, visibilidade ou outros fatores.

Intentamos, demonstrar que a compreensão dessas culturas em termos de comportamentos e normas esperados poderá auxiliar a todos a melhor detectar, ao menos em parte, o porquê de algumas unidades organizacionais (ou sua completude como sistema) exibirem comportamentos disfuncionais – tais como os funcionamentos contraditórios aos valores e/ou missão oficialmente expressos pelas organizações, os quais, no final, acabam por prejudicar a eficiência e a eficácia que paradoxalmente intentam atingir com comportamento não ilibado.

Apresentamos no capítulo 5 deste TA um CE verossímil, relativo a uma organização com presença de desvios éticos, a qual tem suas bases atreladas a não gestão da cultura empresarial, em um processo de F&A conformado pela composição de uma *joint venture* no Brasil, que transmutou um tradicional histórico de responsabilidade social que conferiu atratividade a sua conformação, em um caso de aculturação, pautado pela tônica do *business as usual*. O fizemos, porque acreditamos que a formação ética para os negócios pode de fato contribuir para a clarificação, evitação e/ou correção das disfunções nas organizações, bem como propiciar *insights*, aos alunos, sobre os aspectos relativamente tangíveis da cultura organizacional, que travestem-se correntemente por táticas de racionalização, que tornam o anormal em uma suposta normalidade no mundo dos negócios.

Lançamo-nos, inicialmente, em um exame sobre o atual contexto global, focalizando dilemas de sustentabilidade e seus correlatos desafios éticos. Demonstramos que persistem casos de desvalia da ética organizacional que seguem os malfadados passos da Enron Corporation, com indesejável frequência no Brasil e no mundo – tal como visto nos capítulos 1 e 2. Nesses capítulos enfatizamos que, com a globalização, a corrupção tornou-se questão central e adquiriu maior destaque em termos de estudos acadêmicos. Isso porque intentamos provocar o refletir sobre o que são organizações corruptas a luz das normas legais e da ética – tópico que ainda merece refinamento e produção de diretivas que revertam o quadro mundial, especialmente em razão das evidências empíricas apontarem ligações entre o baixo crescimento do PIB ao alto nível de corrupção (MAURO, 1995).

Sequencialmente, revisitamos a literatura acadêmica, não intentando percorrê-la a exaustão, mas atendo-nos aos principais fenômenos passíveis de manifestação em uma operação de F&A.

Ressalvamos neste TA que adotamos conceituação mais rigorosa que a de caráter legal, tendo descrito o fenômeno de corrupção organizacional, tomando empréstimo de estudos de referência sobre o tema (ASHFORTH *et al.*, 2008; CAMPBELL; GÖRITZ, 2014; KÖBIS *et al.*, 2016; LANGE, D., 2008; MISANGYI; WEAVER; ELMS, 2008). A partir de então, trouxemos algumas conceituações, que baseiam-se na ética organizacional, as quais julgamos ser úteis à compreensão do TA e a um provocar saudável de *insights*, voltado sobretudo ao público-alvo (discentes de graduação) – ante a oferta de bases para a distinção entre organizações corruptas e organizações com indivíduos corruptos, diferenciando-as a partir da incidência de conluio e/ou do beneficiário individual. Destacamos ainda, que, nas organizações corruptas, são comuns casos de funcionários que se envolvem em atos de corrupção (também como grupo) para enriquecer sua organização, a despeito do custo societal que possa estar envolvido (LEANA; PIL; PINTO, 2008).

Tentamos estimular a apreensão da questão das “táticas de racionalização”, ressaltando-a como um dos elementos de sustentação e “normalização” dos atos de transgressão da ética (ANAND; ASHFORTH; JOSHI, 2014), corriqueiramente utilizadas na atualidade – isso com o fito de ressaltar que, mesmo o comportamento corrupto dos funcionários pode, em tais casos, abranger um comportar-se “voluntário”, ou seja, em conformidade com as normas organizacionais significativas (ainda que as sejam de forma oficiosa), ante a um pretenso apoiar de um tipo de “bem-estar” – caso em que tal comportamento pode ser tido como comportamento organizacional esperado (ASHFORTH; ANAND, 2003). Explicitamos também visão sobre a aplicabilidade da taxonomia e modelo teórico de corrupção organizacional (LUO, 2005), com vistas a melhor propiciar o entendimento das relações estabelecidas nas organizações, no que cinge à relevância dos ajustes estratégicos e organizacionais (ou sua ausência), como fator determinante da expressão do potencial de sinergias de F&A, para que, posteriormente, pudéssemos empregá-lo à luz dos indícios aportados pelo CE verossímil de forma prática para a aferição da capacidade de gestão do processo de integração de maneira eficaz, no capítulo dedicado às notas de ensino.

Abordamos, em adição, aspectos relevantes da cultura organizacional, importantes para a compreensão de que esta atua como uma “cola que une as organizações” (GOFFEE; JONES, 1996) e “não sendo apenas um aspecto do jogo – e sim o próprio jogo” (GERSTNER, 2002) que influencia a ética organizacional (BALTHAZARD; COOKE; POTTER, 2006).

Apontamos que grande parte da pesquisa que aborda tal tema, o faz por intermédio dos principais descritores da cultura organizacional, enfatizando suas dimensões ou tipologias (BASKERVILLE, 2003; CAPRAR *et al.*, 2015; CHANG; MYERS, 2003; DAUBER; FINK;

YOLLES, 2012; HATCH, 1993; HOFSTEDE, 1984; KIRKMAN; SHAPIRO, 2001; KIRKMAN; CAROLINA; LOWE, 2017; MOON; CHOI, 2001; REILLY; CHATMAN, 2016; SCHEIN, 1988; SMIRCICH, 1983; TARAS; ROWNEY; STEEL, 2009; TROMPENAARS; HAMPDEN, 1998).

Isso em razão de terem como destino alçar a ideia de que os valores culturais podem constituir concepções capazes de arrolar as características das pessoas, para as quais a decisão de se envolver em atividades corruptas passa a ser um meio de ação disponível. Mencionamos, nessa linha, como as dimensões transculturais podem influenciar as percepções individuais das ações éticas (HUSTED; ALLEN, 2008), bem com as diferenças culturais nacionais, porventura, podem vir a afetar a tendência de incidência corrupção nas organizações (SAMPATH; RAHMAN, 2018).

Em suma, ante a tal realidade, procuramos enfatizar que muito embora saibamos que a corrupção organizacional venha sendo profundamente condenada em bases morais e éticas, tais fundamentos ainda possuem lastros cultural e contextuais sensíveis, os quais precisam defrontar-se com o aflorar com um novo e inequívoco paradigma orientado ao combate à corrupção, o qual, a nosso ver, perpassa a formação ética para os negócios, como uma das vias promotoras da sustentabilidade organizacional.

Sugerimos, em tal curso, com a reflexão proposta, que deveríamos ir além da compreensão advinda dos parâmetros normativos e legais, os quais têm sido usados para aferir o cumprimento da responsabilidade civil e, nesse sentido, irmos e vermos além da usual forma empregada pelos tribunais civis para combater a corrupção, pois que o risco de ações judiciais, em definitivo, não têm nos afastado por completo da susceptibilidade à incidência dos feitos da corrupção.

Por fim, vislumbramos a necessidade de novas contribuições, para que sejam desenvolvidas novas formas de praticar a responsabilidade social empresarial com a devida atenção à relevância à CO – algo até então tido como intangível, mas que, ao final das contas, tem se concretizado nos resultados da expressão cotidiana dos indivíduos e da organização como um todo, de forma ética ou não. Isso a fim de nos mantermos, como indivíduos, organização e sociedade como parte integrante de um sistema justo, razoável e relativamente livre de ações judiciais frívolas e vexatórias decorrentes da corrupção que tem nos assolado no Brasil.

8.2 Reflexões Finais

Ao longo do TA, abordamos o fato de que, com a globalização, a responsabilidade social corporativa frente aos desafios da sustentabilidade passou a ter papel preponderante em todo o mundo, figurando como uma peça-chave na transição necessária para operarmos em espaço seguro em relação aos limites planetários. Destacamos que, nessa toada, faz-se necessário abordar o fato de que os profissionais que definem rumos estratégicos podem agir de maneira semelhantes ou não quando submetidos a diferentes contextos e situações de conflito de interesses. E ainda que as ditas influências, nesse sentido, são em dupla via, ou seja, do profissional à corporação e vice-versa.

Tentamos, clarificar que não podemos cegamente supor que, se os líderes forem honestos e confiáveis em sua vida pessoal, também o serão em suas vidas profissionais, apontando, em tal sentido, que o contexto corporativo inegavelmente também influi no comportamental das lideranças, ao ponto de nos depararmos com o fato de que pessoas “boas” podem fazer “coisas ruins” (BERSOFF, 1999).

Mas que, entretanto, cabe a nós, como cidadãos e profissionais, avivar recorrentemente a reflexão sobre qual a responsabilidade das organizações no seu exercer laboral e que impactos realmente ocasionam e, se o fazemos pautados pelo desafio da sustentabilidade quando somos nós os instados nas tomadas de decisão.

Extrapolando o conteúdo apresentado nos capítulos anteriores, podemos lançar mão, nesta conclusão, do fato de que os grandes feitos e devaneios humanitários partiram de pessoas apoiados em padrões tidos como aceitáveis ou impostos por sistemas dominantes as suas épocas – assim como ainda o é nos dias atuais.

Ressaltamos, também, o fato de que estamos imersos como líderes, em complexo e interligado sistema, no qual falhas e sucessos de tempos outrem explicam nosso atual caminhar como humanidade. Isso, porque nesse ir e vir evolutivo, em conjunto, descobrimos a “duras penas” a importância do papel das lideranças em vários aspectos, a citar o exemplo de como lidamos com o respeito entre os povos, diante dos marcantes traços históricos da humanidade.

O retroagir cronológico, nesse passo, auxilia-nos a memorar o constante colocar-se em encruzilhadas de nossa civilização – isso na medida em que muitas vezes dubitamos ao sermos convidados a decidir, por exemplo, sobre temas como paz e temperança entre os povos.

Nessa seara, as guerras mundiais exemplificam e desvelam o lado sombrio, o qual abarcou tanto nações quando indivíduos, conformando algo próximo a uma espécie de “vazio ético” que, paradoxalmente, carrega o nefasto advir do nazismo que tentou nos segregar em raças “inferiores” e “superiores” no decorrer da primeira guerra mundial. Quase ontem fomos marcados pelo holocausto e, por mais esdrúxulo e imenso que tenha sido, recordemo-nos que teve início com o decidir e o aderir de líderes, os quais empregaram sua capacidade e seu poder para disseminar o horror antissemita, cuja consecução de “metas” trouxe à humanidade o conhecer do chamado “mal radical” (GARDINER, 2018) com rastro de prejuízos incomensuráveis.

Conveniente que tenha sido aos líderes da época, contrários ao regime do holocausto, escusarem-se de facear tais questões vexatórias da humanidade – locando-se à margem na condição de expectadores cujas “mãos estariam atadas”, haveremos de ater-nos ao inegável fato de que o “não agir de toda humanidade” corroborou para a permanência de um regime que mudou seu curso histórico – propulsionando temerário legado. Aqui cabe nos perguntar – lição aprendida? Esvaiu-se em curto espaço de tempo, cedendo lugar ao cometimento de novas atrocidades como o lançar de bombas de Hirochima e Nagazaki no findar do advento da segunda guerra mundial – novamente um emanar de decisões de líderes mundiais (LINDEE, 2016; SAGAN; VALENTINO, 2017). Ademais, não haveremos de nos esquecer que, em meio a tais acontecimentos, surgiram ondas propulsoras de F&A, as quais tentaram avivar a economia em período complexo de convivência mundial.

Dessa feita, divagar acerca de acontecimentos histórico, apesar de poder parecer algo, de antemão, descontextualizado, traz-nos em outra via um atual e potencial ensinamento sobre a relevância do exercício da liderança em todos os níveis e, para além disso, sobre qual papel os líderes e indivíduos poderiam ter desempenhado em “tempos sombrios” e, ainda mais, como tais tempos poderiam auxiliar-nos na compreensão e na superação dos atuais desafios da sustentabilidade. Poderíamos infrutiferamente argumentar que aqueles foram tempos tão sombrios que já não mais se refletiriam nos atuais, a ponto de, talvez, os classificar como a expressão de uma crise circunscrita à época de sua incidência, a sinalizar que são idos os tempos sombrios. Simplória tentativa de apartar-nos sem antes aperceber que tais fatos são parte de um todo – a era do antropoceno.

Mas então qual a conexão com os líderes atuais e com o desafio da sustentabilidade? O que viria a ser a formação ética ideal de líder contemporâneo e como impulsionar tais competências coletivamente a fim de viabilizar processos restaurativos e transitórios?

Vejamos, que nos parece que na era do antropoceno todas as dimensões (social, econômica e ambiental) estão sendo profundamente afetadas.

Assim, contrário que possa parecer, as guerras mundiais não constituíram fato compartimentado de um todo histórico da humanidade, também não estão locadas em longínquo passado ou mesmo desprovidas de conexão com a sustentabilidade. A ver, alguns dos sobreviventes da guerra ainda vivem entre nós em pleno século XXI, enquanto ainda estamos defronte de novas formas de “guerrear” intra e entre povos a impulsionar fenômenos migratórios de nações inteiras (como no caso da Síria) (IDRIS, 2017). Ainda estamos a assistir novas formas de violências advindas das condições climáticas, às quais estamos continuamente a influenciar no planeta, ocasionando novos tipos de ameaças e migrações aos povos (BERCHIN *et al.*, 2017), a exemplo do caso atual da Venezuela na América Latina (VÍCTOR; SILVA NASTASSJA, 2018) e em outras distintas escalas e localidades (CRAWLEY; SKLEPARIS, 2018) – de forma totalmente relacionada aos nossos ensaios teórico, paradigmas vigentes e formas de produzir desenvolvimento – tudo, em nossa opinião com ampla conexão com o atual exercício da ética e liderança organizacional e individual.

Iniciar percurso responsivo, à luz de todo o retro exposto, requer, a nosso ver, que, dos fatos históricos narrados (dentre tantos outros), transportemo-nos de volta aos tempos atuais, reportando-nos então aos dilemas em curso – pois que urge aos atuais líderes ampliarem sua percepção de que não podemos nos furtar das nossas responsabilidades, agindo como que espectadores a assistir um filme, como se este fosse uma ficção, como algo que não nos pertencesse – essa é uma das armadilhas à qual devemos nos atentar nos tempos atuais, memorando as questões de racionalização envoltas no cotidiano das organizações que podem minar nossa visão no campo da sustentabilidade organizacional. Portanto, afirmações coletivas de que vivemos em “tempos difíceis” – agora conformados pelas mais diversas crises: políticas, econômicas, ausência de credibilidade das instituições, derrocada moral dos valores, crise energética, piora das condições climáticas, catástrofes ambientais e humanitárias, crise dos paradigmas, crise das epistemologias, crise das guerras e terrorismos, crise das intolerâncias religiosas e radicalismos, ataques cibernéticos e *fake news* e, por último e não menos grave, a crise do sistema educacional (HUMMEL; PFAFF; ROST, 2018) – não nos parece fornecer novos caminhos e solucionáticas, mas, no sentido oposto, nos conduzem a permanecer pelos tortuosos e conhecidos caminhos – não desviantes das mais diversas formas de corrupção – como se não houvesse outra saída.

Nessa toada, será que não deveríamos nos perguntar se essas crises mencionadas são realmente isoladas, devendo ser analisadas em separado ou se requerem análise transdisciplinar?

Não nos caberia perguntar, a exemplo do sugerido pela Sheron Wattinks no caso da Enron Corporation (BEENEN; PINTO, 2009) , de onde vêm a riqueza e o dinheiro produzidos em nossa sociedade? Não caberia às organizações, seus líderes e sociedade prover meios de equacionar as crises que, voluntária ou involuntariamente, estamos a ocasionar como humanidade?

Acessemos novamente o passado, agora como *flashback* de um arguir de uma das sobreviventes (Hannah Harendt), invocando para nossa discussão, a partir do chamado “mal radical”, a reflexão se, tal como visto de forma subjacente ao processo do holocausto, haveria a possibilidade de alguém fazer o mal sem o sê-lo em sua essência (GARDINER, 2018). No presente, ainda parece razoável ecoar essa pergunta, só que agora cunhada pelos episódios contributivos da manutenção do *status quo* dos problemas planetários que imputam limites ao existir da humanidade, atribuídos às externalidades de nossos processos desenvolvimentista, continuamente a ser decidido, todos os dias pelos indivíduos, líderes e organizações – separados pelo decidir e unidos pelas consequências – tais como os muitos escândalos corporativos que têm se interposto com frequência, sobretudo no século XXI.

Seriam esses “tempos líquidos” (KLENK, 2015) os quais estão a corroer nosso discernimento, a ponto de alguns líderes darem cabimento em a escalada do corromper dos direitos legais e morais?

No polo oposto, se somos todos “bons” e totalmente apartados do “mal”, como permitimos em conjunto assistir aos crimes da moda, por assim dizer, os ditos “crimes de colarinho branco”. Ao mencionar tais desvios éticos que sondam oscilantes de líderes atuais sobre “ética” e “corrupção”, trazemos à baila as possibilidades que das distintas interpretações venham a ser um “acidente”, “tragédia” ou “desastre” a partir dos impactos que podem advir das atividades econômicas, para ascender as escolhas que se impõem todos os dias entre “negligenciar” e “decidir”. Pois bem, espantoso que o seja, ao que parece “líderes bons que fazem coisas ruins” e também dão voz repaginada ao questionar de Hannah Arentd, o qual ecoa por entre os séculos e sedimenta-se na silenciosa passividade que em geral, assistimos aos “novos velhos problemas” que ainda pousam suas raízes nos paradigmas do “bem e do mal” e no atual debate dos paradigmas que rondam o desafio da sustentabilidade.

Imprescindível, pois, destacar pontos relevantes concernentes a ética no ambiente corporativo e processos de governança. Isso porque, a depender de como são estabelecidos os valores e disseminados pela cultura de forma proativa e eficaz, bem como, em outro polo, como o desenrolar de casos de corrupção organizacional podem ocasionar sensação de impunidade e/ou banalização, induzindo à consideração de que tais atos são como que “parte do jogo corporativo” (JAIN, 2001).

É preciso memorar, nesse sentido, que onde residir a permissividade (acintosa ou não), haverá uma implícita tomada de risco. Por exemplo, se a cultura estiver corrompida e o líder perceber, ao assistir seus expectadores e pares, que, em tese, sabem que ele estaria “agindo de forma irresponsável pelo “bem da corporação” e se ainda assim, houver reconhecimento interno equivocados pelo feito vexatório, ante aos demais colaboradores, tal comportamento lastimavelmente, tenderá a persistir. Ainda, se tais expectadores, a despeito de não concordarem com a conduta amoral ou ilícita, “sentirem que nada podem fazer para intervir”, acabam por supor que manter silêncio seja a norma de sobrevivência na corporação (KING, Dominic, 2015).

Ou seja, no que se refere à ambiguidade, ao modo como a alta direção e os líderes tratam as ações erráticas do ponto de vista moral e legal, a depender de serem (ou não) intencionalmente despercebidas, podem vir a contribuir para a apatia ou estímulo do espectador que, nos casos de desvios, não terem seguimento de apuração interna, entenderá que, se a conduta em voga não for absolutamente inaceitável ou se não estiver estritamente claro quem é responsável por resolver o problema, o que se tem a fazer é muito provavelmente não abordar a situação (GAROUÏ; JARBOUI, 2014).

Fato é que esse abismo entre os valores propagados e os praticados reveste-se de um alternar entre a gravidade dos atos e a superficialidade das motivações que as racionalidades limitadas impulsionam, chegando mesmo a demonstrar ausência de desvelo com a sustentabilidade. Em via alternativa, a educação corporativa e a gestão da cultura organizacional voltada à geração de virtudes éticas corporativas (KAPTEIN, 2009) parecem ser peça chave para promoção de mudanças estruturais atinentes ao alcance de êxito relativo ao desafio da sustentabilidade nos negócios em curso.

Precisamos encará-las como parte relevante de uma eficaz formação ética para os negócios (CARROLL, 1990), juntamente com o cumprir dos princípios do PMRE, a fim de que possamos realmente nos responder, não somente para o caso de ensino proposto, mas em relação ao professor do duelo entre a cultura organizacional corrupta e ética nas organizações : **“Consensus: com aval de todos?”**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDIN Mendeley Bibliography CSL_BIBLIOGRAPHY ADAMS, Richard et al. Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 2, p. 180–205, 2016.

ADLER, P.S. Market, Hierarchy, and Trus: the Knowlege economy and the future of capitlism. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 99–246, 2001.

AGUILERA, R.V.; DENKER, J.C. The role of human resource management in cros-border mergers and acquisitions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 8, p. 1355–1370, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Aguilera/publication/228133856_The_Role_of_Human_Resource_Management_in_Cross-Border_Mergers_and_Acquisitions/links/09e415118eb8a6f5200000000/The-Role-of-Human-Resource-Management-in-Cross-Border-Mergers-and-Acquis>. Acesso em 10 jan. 2019.

AHAMMAD, M. F. et al. Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: the impact of cultural distance and employee retention. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 66–75, 2016.

AIDAR, M.M. et al. **Cultura Orgaizacional Brasileira in Mudança Organizacional**. [S.l: s.n.], 1985.

ALBERTON, A. Como Escrever um Bom Caso para Ensino ? Reflexões sobre o Método. **Revisa de Admnistração Contemporanea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

ALBRECHT, C. et al. Business ethics journal rankings as perceived by business ethics scholars. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 227–237, 2010.

AMADO, G.; VINAGRE BRASIL, H. Organizational Behaviors and Cultural Context : The Brazilian " Jeitinho ". **International Studies of Management and Organization**, v. 21, n. 3, p. 38–61, 1991.

ANAND, V.; ASHFORTH, B.E.; JOSHI, M. Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, p. 9–22, 2014.

ARMITAGE, D.; DE LOË, R.; PLUMMER, R. Environmental governance and its implications for conservation practice. **Conservation Letters**, v. 5, n. 4, p. 245–255, 2012.

ASHFORTH, B.E.; ANAND, V. The Normalization of Corruption in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 1–52, 2003.

ASHFORTH, B.E. et al. Re-viewing organizational corruption - Introduction. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 670–684, 2008.

AWADALLAH, E. Auditor-client negotiations : applying the dual concerns model in an emerging economy. **International Journal Managerial and Financial Accounting**, v. 10, n. 3, p. 250–272, 2018.

AZEVEDO, A.A. ; SILVA, A.M.; PATRUS, R. Analysis of Scientific Publications on Latin American Business Schools: a Bibliometric Study. **Periodicos.Ufes.Br**, v. 4, p. 65–82, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufes.br/BJPE/article/viewFile/v4n2_5/pdf>. Acesso em 11 jan. 2019.

AZIM, M.I.; KLUVERS, R. Resisting Corruption in Grameen Bank. v. 156, n. 3, p. 591–604, 2019.

BALLIET, D.; LANGE, P.A.M.Van. Trust, Punishment , and Cooperation Across 18 Societies : A Meta-Analysis. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 4, p. 363–379, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Paul_Lange/publication/258179756_Trust_Punishment_and_Cooperation_Across_18_Societies_A_Meta-Analysis/links/0deec5358f99d34c9c000000/Trust-Punishment-and-Cooperation-Across-18-Societies-A-Meta-Analysis.pdf>. Acesso em 12 fev. 2019.

BALTHAZARD, P.A.; COOKE, R.A.; POTTER, R.E. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 8, p. 709–732, 2006.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, 2014.

BARALE, R.F.; SANTOS, B.R. Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 129–136, 2017.

BARFUSS, W. et al. When optimization for governing human-environment tipping elements is neither sustainable nor safe. **Nature Communications**, v. 9, n. 1, p. 2354, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1038/s41467-018-04738-z>>. Acesso em 17 de dezembro de 2018.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BASKERVILLE, R.F. Hofstede never studied culture. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 1–14, 2003.

BAUER, F.; MATZLER, K. Antecedents of M&A Success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 269–291, 2014.

BAUMGARTNER, R.J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.

BAUMGARTNER, R.J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p. 76–89, 2010.

BEENEN, G.; PINTO, J. Resisting Organizational-Level Corruption : An Interview With Sherron Watkins. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 2, p. 275–289, 2009.

BÉNABOU, R.; TIROLE, J. Intrinsic and Extrinsic Motivation. **The Review of Economic Studies**, v. 70, n. 3, p. 489–520, 2003.

_____. Mindful Economics: The Production, Consumption, and Value of Beliefs. **Journal of Economics Perspectives**, v. 30, n. 3, p. 141–164, 2016.

BERCHIN, I.I. et al. Climate change and forced migrations : An effort towards recognizing climate refugees. **Geoforum**, v. 84, p. 147–150, 2017.

BERGHOFF, H.; SPIEKERMANN, U. Shady business : On the history of white-collar crime. **Business History**, v. 60, n. 3, p. 289–304, 2018. Disponível em: <<http://doi.org/10.1080/00076791.2018.1414735>>. Acesso em 21 jan. 2018.

BERSOFF, D.M. Why Good People Sometimes Do Bad Things: Motivated Reasoning and Unethical Behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 1, p. 28–39, 1999. Disponível em: <<https://economics.ceu.edu/sites/economics.ceu.edu/files/attachment/event/585/may8-urigneezy.pdf>>. Acesso em 26 nov. 2018.

BEURDEN, P. Van; GÖSSLING, T. The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 2, p. 407–424, 2008.

BHIMANI, A. Making corporate governance count: The fusion of ethics and economic rationality. **Journal of Management and Governance**, v. 12, n. 2, p. 135–147, 2008.

BLEISCHWITZ, R. et al. Resource nexus perspectives towards the United Nations Sustainable Development Goals. **Nature Sustainability**, v. 1, n. 12, p. 737–743, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1038/s41893-018-0173-2>>. Acesso em 18 abr. 2019.

BOATENG, A. et al. International Review of Financial Analysis Cultural distance and value creation of cross-border M & A : The moderating role of acquirer characteristics. **International Review of Financial Analysis**, v. 63, p. 285–295, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.009>>. Acesso em 29 mai. 2019.

BOCHM, F.; LAMBSDORFF, J.G. Corrupcion Y Anticorrupción: Una Perspectiva Neo-Institucional. **Revista de Economía Institucional**, v. 11, n. 21, p. 45–72, 2009. Disponível em: <<http://go.galegroup.com.sbxproxy.fgv.br/ps/i.do?ty=as&v=2.1&u=capes&it=DIourl&s=RELEVANCE&p=AONE&qt=SN~0124-5996~~VO~11~~SP~45~~IU~21&lm=&sw=w>>. Acesso em 27 mai. 2019.

BOLZAN, E.D.D.; ANTUNES, L.M. O que clamam as vozes dos pesquisadores e sobre o que elas se calam ao abordarem o Ensino em Administração no Brasil? **Revista ADM.MADE**, v. 19, p. 77–93, 2016. Disponível em: <<http://2237-5139>>. Acesso em 15 jan. 2019.

BORDO, M.D.; WHEELLOCK, D.C. **The Promise and Performance of the Federal Reserve as Lender of Last Resort 1914–1933**. In: The Origins, History, and Future of the Federal Reserve: A Return to Jekyll Island, edited by Michael D. Bordo and William Roberds. New York: Cambridge University Press, 2013, p. 59-98.

BRADACH, J.L.; ECCLES, R.G. Price, Authority, and Trus: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97–118, 1989. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=10461466&S=R&D=sih&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7Q4yOvsOLCmr1Gep7JSr6i4SrCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 21 jan. 2018.

BRIDGMAN, T. Beyond the Manager's Moral Diemmma: Rethinking the "Ideal Type" Business Ethics Case. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 2, p. 311–322, 2010.

BRINKMANN, J. The Potential Use of Sociological Perspectives for Business Ethics Teaching. **Journal of Business Ethics**, v. 156, p. 273–287, 2019. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=135891672&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLA4v%2BbwOLCmr1Gep65SsKq4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 19 jun. 2019.

BROCK, J. Are Cases Taught, Or Do Cases Teach Themselves? **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 20, n. 2, p. 344–346, 2001.

BRODBACK, D.; GUENSTER, N.; MEZGER, D. Altruism and egoism in investment decisions *. **Financial Economics**, v. 37, p. 118–148, 2019.

BRONDIZIO, E.S.; OSTROM, E.; YOUNG, O.R. Connectivity and the Governance of Multilevel Social-Ecological Systems: The Role of Social Capital. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 34, 2009.

CALABRESE, A.; FORTE, G.; GHIRON, N.L.. Fostering sustainability-oriented service innovation (SOSI) through business model renewal: The SOSI tool. **Journal of Cleaner Production**, v. 201, p. 783–791, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.102>>. Acesso em 13 fev. 2019.

CAMPBELL, J.L.; GÖRITZ, A.S. Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 3, p. 291–311, 2014.

CAMPOS, N. et al. Renegotiations and Corruption in Infrastructure: The Odebrecht Case. **Marco Fanno Working Papers**, v. 230, April, 2019.

CAPRAR, D.V. et al. Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 9, p. 1011–1027, 2015.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1–5, 2000. Disponível em: <[http://ocotidianodaburocracia.com.br/files/Cultura Organizacional do setor público brasileiro - Pedro Paulo Carbone.PDF](http://ocotidianodaburocracia.com.br/files/Cultura%20Organizacional%20do%20setor%20p%C3%BAblico%20brasileiro%20-%20Pedro%20Paulo%20Carbone.PDF)>. Acesso em 8 fev. 2019.

CARLSSON, L.; BERKES, F. Co-management: Concepts and methodological implications. **Journal of Environmental Management**, v. 75, n. 1, p. 65–76, 2005.

CARROLL, A.B. Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and an Initial Consensus. **Management Decision**, v. 28, n. 8, p. 20–24, 1990.

CASH, D.W et al. Scale and Cross-Scale Dynamics : Governance and Information in a Multilevel World. **Ecology and Society**, v. 11, n. 2, p. 1–12, 2006.

CASTELLS-QUINTANA, D.; ROYUELA, V. Tracking positive and negative effects of inequality on long-run growth. **Empirical Economics**, v. 53, n. 4, p. 1349–1378, 2017.

CASTRO-GONZÁLEZ, S. et al. Organizational culture : does it influence the way a company deals with CSR ? **International Journal**, v. 33, n. 2, p. 1–3, 2019.

CESAR, A.M.R.V.C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Caso**, v. 1, n. 1, p. 1–23, 2005. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311907/mod_resource/content/1/Leitura Complementar Método do Caso.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311907/mod_resource/content/1/Leitura%20Complementar%20M%C3%A9todo%20do%20Caso.pdf)>. Acesso em 17 dez. 2018.

CHANG, C.Y.; MYERS, J.E. Cultural Adaptation of the Wellness Evaluation of Lifestyle: An Assessment Challenge. **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, v. 35, n. 4, p. 239–250, 2003.

CHARLES, G.; WIM, B.G. The ring measure of social values: a computerized procedure for assessing individual differences in information processing and social value orientation. **European Journal of Social Psychology**, v. 2, p. 217–230, 1988. Disponível em: <<https://www.rug.nl/research/portal/files/6743345/1988-07-23-WBG-Liebrand-The-ring.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2019.

CHEN, C.J. et al. How business strategy in non-financial firms moderates the curvilinear effects of corporate social responsibility and irresponsibility on corporate financial performance. **Journal of Business Research**, v. 92(c), February, p. 154–167, 2018.

CHEN, L.; MOERS, F. The market for independent directors. **Corporate Governance: An International Review**, v. 26, n. 6, p. 429–447, 2018.

CHING, C.P. Linking Theory to Practice: A Case-based Approach in Teacher Education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 123, p. 280–288, 2014. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042814014633>>. Acesso em 18 out. 2018.

CHOI, J.; WANG, H. Stakeholder relations and persistence of corporate financial performance. **Information (Japan)**, v. 20, n. 1, p. 397–403, 2017.

CHOW, W.S.; CHEN, Y. Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 4, p. 519–533, 2012.

CHRISTENSEN, A.; COTE, J.; KAMM, C.. Developing Ethical Confidence : The Impact of Action-Oriented Ethics Instruction in an Accounting Curriculum. **Journal of Business Ethics**, v. 153, p. 1157–1175, 2018. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=133588452&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLA4v%2BbwOLCmr1Gep65Ssa64TLOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 3 jun. 2018.

COLMAN, H.L. et al. Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective. **Long Range Planning**, n. March 2019, p. 1–12, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.003>>. Acesso em 17 mai. 2019.

CRAFT, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature : 2004 – 2011. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 2, p. 221–259, 2013.

CRAWLEY, H.; SKLEPARIS, D. Refugees, migrants, neither, both: categorical fetishism and the politics of bounding in Europe's 'migration crisis'. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 9451, n. 44:1, p. 48–64, 2018.

CRILLY, D.; HANSEN, M.; ZOLLO, M. The Grammar of Decoupling: A Cognitive Perspective on Firms Sustainability Claims and Stakeholders Interpretation. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 1–50, 2015. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2015.0171>>. Acesso em 19 mai. 2019.

CROWNE, D.P.; MARLOWE, D. A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. **Journal of Consulting Psychology**, v. 24, n. 4, p. 349–354, 1960.

DA SILVEIRA, R.A.; CRUBELATTE, J. The notion of Brazilian organizational culture: Questionable generalizations and vague concepts. **Critical Perspectives on International Business**, v. 3, n. 2, p. 150–169, 2007.

DAUBER, D.; FINK, G.; YOLLES, M. A configuration model of organizational culture. **SAGE Open**, v. 2, n. 1, p. 1–16, 2012.

DEKKER, H.C. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27–49, 2004.

DELLOITE. **The Rise of The Socially Responsible Business: Global societal impact survey**. [S.l.: s.n.], 2019.

DOBBIN, F.; JUNG, J. The Misapplication of Mr. Michael Jensen: How Agency Theory Brought Down the Economy and Why it Might Again. **Mark. Trial Econ. Sociol. U.S. Financ. Cris. Part B (Research Sociol. Organ.** [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 29–64. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0733-558X%282010%29000030B006>>. Acesso em 21 mai. 2019.

DOYLE, E. et al. Compliance-innovation : A quality-based route to sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 210, p. 266–275, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.307>>. Acesso em 23 mar. 2019.

DUYSTERS, G.M.; LOKSHIN, B. Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect.pdf. **Journal of Product Innovation Management**, n. 28, p. 570–575, 2011.

EDELMAN TRUST BAROMETRER. **TRUST BAROMETER EDELMAN TRUST**. . [S.l: s.n.], 2019. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_2.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads>. Acesso em 28 mar. 2019.

FERRARO, F.; ETZION, D.; GEHMAN, J. Tackling Grand Challenges Pragmatically : Robust Action Revisited. **Organization Studies**, v. 36, n. 3, p. 363–390, 2015.

FERREIRA, M.C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271–280, 2002.

FIKSEL, J. et al. The triple value model: A systems approach to sustainable solutions. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 16, n. 4, p. 691–702, 2014.

FORD, R.C; RICHARDSON, W.D. Ethical Decision Making : A Review of the Empirical Literature. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 3, March, p. 205–221, 1994.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. [S.l: s.n.], 1962.

FRUNZĂ, A. Updating Ethics Expertise : Supervision of Ethics as a Communicative Action. **Journal of Social Work Values and Ethics**, v. 13, n. 1, p. 73–84, 2016.

GARDINER, R.A. Ethical Responsibility - An Arendtian Turn. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, January, p. 31–50, 2018.

GAROU, N.; JARBOUI, A. Corporate governance: Behavioral approach and cognitive mapping technique. **Contemporary Economics**, v. 8, n. 2, p. 229–242, 2014.

GASKI, J.F. Does Marketing Ethics Really Have Anything to Say ? – A Critical Inventory of the Literature. **Journal of Business Ethics**, v. 18, p. 315–334, 1999.

GELFAND, S.D. Using Insights from Applied Moral Psychology to Promote Ethical Behavior Among Engineering Students and Professional Engineers. **Science and Engineering Ethics**, v. 22, p. 1513–1534, 2016. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=26563216&S=R&D=mdc&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqK44v%2BbwOLCmr1Gep7JSrqm4TbaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 30 mai. 2019.

GERSTNER, L.V. JR. Who Says Elephants Can't Dance?, HarperCollins Publishers:New York, NY, 2002.

GILS, S. Van et al. Ethical leadership and follower organizational deviance : The moderating role of follower moral attentiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 26, p. 190–203, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.005>>. Acesso em 3 jun. 2019.

GINTIS, H. The hitchhiker's guide to altruism: Gene-culture coevolution, and the internalization of norms. **Journal of Theoretical Biology**, v. 220, n. 4, p. 407–418, 2003.

GOFFEE, R.; JONES, G.. What holds the modern company together? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 133-148, 1996.

GOLDSTEIN, A. et al. The private sector's climate change risk and adaptation blind spots. **Nature Climate Change**, v. 9, n. 1, p. 18–25, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1038/s41558-018-0340-5>>. Acesso em 5 abr. 2019.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness Mark Granovetter. **American journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 2003. Disponível em: <https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/economic_action_and_social_structure.pdf>. Acesso em 25 mai. 2019.

GREVE, H.; ZHANG, C.M. Institutional logics and power sources : Merger and acquisition decisions. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 671–694, 2017. Disponível em: <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5323&context=lkcsb_research&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com.br%252Fscholar%253Fhl%253Dpt-BR%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526as_ylo%253D2015%2526as_vis%253D1%2526q>. Acesso em 23 mai. 2019.

GRIFFIN, J.J.; MAHON, J.F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. **Business and Society**, v. 36, n. 1, p. 5-31, 1997.

GU, J.; NEESHAM, C. Moral Identity as Leverage Point in Teaching Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 124, p. 527–536, 2014. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=98676066&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLA4v%2BbwOLCmr1GeprdSs624TbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 25 mai. 2019.

HAHN, T. et al. Tensions in corporate sustainability : towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, 2015.

HALEBLIAN, J. et al. Taking Stock of What We Know About Mergers and Aquisitions: A Review and Reseach Agenda. **Journal of Management**, v. 35, n. 469, p. 1–35, 2009. Disponível em: <<https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/07/JOM.pdf>>. Acesso em 22 mai. 2019.

HALL, J. Sustainable development innovation; A research agenda for the next 10 years - Editorial for the 10th anniversary of the Journal of Cleaner Production. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 195-196, 2002.

HARRIS, H. Promoting ethical reflection in the teaching of business ethics. **Business Ethic: A European Review**, v. 17, n. 4, p. 379–390, 2008.

HART, S.L; SHARMA, S. Engagin fringe stakeholder for competitive imagination. **Business Ethics**, v. 17, n. 4, p. 379-390, 2008.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. Making acquisitions work. v. 94, n. 04, 1991. Disponível em: <https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf>. Acesso em 18 de maio de 2019.

HATCH, M.J. The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657–693, 1993.

HAUGH, T. The Criminalization of Compliance. **Notre Dame Law Review**, v. 92, n. 3, p. 1215–1270, 2017. Disponível em: <https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4702&context=ndlr&redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com.br%252Fscholar%253Fstart%253D60%2526q%253Dorganizational%252Bculture%252Bcompliance%2526hl%253Dpt-BR%2526as_s>. Acesso em 15 mai. 2019.

HAUSER, C. Reflecting on the role of universities in the fight against corruption. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 4–13, 2019.

HEALY, P.M.; PALEPU, K.G. The Fall of Enron. **Journal of Economics Perspectives**, v. 17, n. 2, p. 3–26, 2003.

HEIKKURINEN, P.; MÄKINEN, J. Synthesising Corporate Responsibility on Organisational and Societal Levels of Analysis: An Integrative Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 589–607, 2018.

HERMANN, H. **Interviewing as an Activity in A QCompanion to Qualitative Research**. London: [s.n.], 2004.

HESS, D. **Combating Corruption in International Business : The Big Questions**, n 1286. [S.l: s.n.], 2015.

HOFSTEDE, G. Cultural Dimensions In Management And Planning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 81–99, 1984. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01733682>>. Acesso em 23 mar. 2019.

_____. Hofstede 1980 Culture. **American Management Association**, p. 42–63, 1980.

HOGAN, S.J.; COOTE, L.V. Organizational culture , innovation , and performance: A test of Schein’s model. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1609–1621, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>>. Acesso em 23 mar. 2019.

HORGARTH, K.; HUTCHINSON, M.; SCAIFE, W. Corporate philanthropy , reputation risk management and shareholder value : A study of Australian corporate giving. **Journal of Business Ethics**, v. 12, p. 375–390, 2018.

HUMMEL, K.; PFAFF, D.; ROST, K. Does Economics and Business Education Wash Away Moral Judgment Competence? **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 2, p. 559–577, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3142-6>>. Acesso em 27 mar. 2019.

HUNT, S.D.; LAVERIE, D.A. Experiential Learning and the Hunt_Vitel Theory of Ethics: Teaching Marketing by Integrating Theory and Practice. **Marketing Education Review.**, v. 14, n. 3, p. 1–14, 2004. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10528008.2004.11488874>>. Acesso em 6 abr. 2019.

HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics : The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process Linked references are available on JSTOR for this article : Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics : The Impac. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 2, p. 293–305, 2008.

IDRIS, I.. International humanitarian Law and human rights violations in Syria. 2017.

IKEDA, A.A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M.; CAMPOMAR, M.C. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 141–159, 2014.

ISLAM, S.; TSENG, M.; KARIA, N. Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. **Journal of Cleaner Production**, v. 217, p. 676–690, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Md_Shamimul_Islam3/publication/330680948_Assessment_of_corporate_culture_in_sustainability_performance_using_a_hierarchical_framework_and_interdependence_relations/links/5c579c6792851c22a3a7c49b/Assessment-of-corporate>. Acesso em 23 mai. 2019.

JACOBIDES, M.; WINTER, S. The Co-evolution of capabilities and Transaction Costs : EXPLAINING THE INSTITUTIONAL STRUCTURE OF PRODUCTION. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 395–413, 2005.

JAIN, A.K. Corruption: a Review. **Journal of Economic Surveys**, v. 15, n. 1, February, p. 71–121, 2001.

JALALKAMALI, M. et al. Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. **Management Decision**, v. 54, n. 4, p. 796–814, 2016.

JANG, D.; ELFENBEIN, H.A.; BOTTOM, W.P. More than a Phase: Form and Features of a General Theory of Negotiation. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 318–356, 2018.

JARZAVKOWSKY, P.; KAPLAN, S. Strategy Tools-i-Use: a framework for understanding technologies of rationality in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537–558, 2015. Disponível em: <http://openaccess.city.ac.uk/4011/1/Strategic_Mgt_Journal_Strategy_Tools_final.pdf>. Acesso em 15 mai. 2019.

JAVALGI, R.G.; RUSSEL, T.M. International Marketing Ethics : A Literature Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, 2015.

JAVIDAN, M.; DASTMALCHIAN, A. Managerial implications of the GLOBE project : A study of 62 societies. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 47, n. 1, p. 41–58, 2009.

JENNINGS, D. Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods. **The Journal of Management Development**, v. 21, n. 9-10, p. 655–665, 2002.

JOHNSTON, R.; PETACCHI, R. Regulatory Oversight of Financial Reporting: Securities and Exchange Commission Comment Letters. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 2, p. 1128–1155, 2017.

JONES, T.M. Can Business Ethics be Taught ? Empirical Evidence. **Business & Professional Ethics Journal**, v. 8, n. 2, p. 73–94, 2019.

_____. Ethics Education in Business: Theoretical Considerations. **Organizational Behavior Teaching Review**, v. 13, n. 4, p. 1–18, 1987. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105256298801300402>>. Acesso em 20 abr. 2019.

JORGENSEN, J.T. The Foreign Corrupt Practices Act Turns 40: “Reflections on Walmart’s Enhanced Ethics & Compliance. **Texas Law Review**, v. 5, n. 1, 2018.

JYLHÄ, P. Margin Requirements and the Security Market Line. **Journal of Finance**, v. 73, n. 3, p. 1281–1321, 2018. Disponível em: <https://research.aalto.fi/files/29718048/MarginSML_final_ssrn.pdf>. Acesso em 25 mai. 2019.

KAHNEMAN, D.; KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise. **American Psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515–526, 2009.

KAMMINGA, P.E.; VAN DER MEER-KOOISTRA, J. Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 1–2, p. 131–154, 2007.

KAPTEIN, M. Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations : The Corporate Ethical Virtues Model Muel Kaptein REPORT SERIES. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 923–947, 2008. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.520>>. Acesso em 5 mai. 2019.

_____. Ethics Programs and Ethical Cultures : A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship Muel Kaptein REPORT SERIES. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 2, p. 261–281, 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9998-3>>. Acesso em 5 mai. 2019.

_____. The Ethics of Organizations : A Longitudinal Study of the REPORT SERIES. v. 92, n. 4, p. 601–618, 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0175-0>>. Acesso em 5 mai. 2019.

_____. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. **Human Relations**, v. 64, n. 6, p. 843–869, 2011.

KAWAR, T.I.; JORDAN, Amman. Cross-cultural Differences in Management. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 6, p. 105–111, 2012.

KHAN, Z.; SOUNDARARAJAN, V.; FAISAL, M. Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries : Rewards and the mediating role of fairness norms. **Journal of World Business**, June, 2017.

KIM, M.S.; THAPA, B. Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 2, 2018.

KIM, R.E. **The Nexus between International Law and the Sustainable Development Goals. Review of European, Comparative and International Environmental Law**. [S.l: s.n.], 2016

KING, David R. et al. Meta-analyses of Post-acquisition Performance : Indications of Unidentified Moderators UNIDENTIFIED MODERATORS. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 187–200, 2004.

KING, Dominic. **Applying behavioural insights to challenges in health policy**. Tese de Doutorado. Imperial College London, 2015.

KIRKMAN, B.L.; LOWE, K.B.; GIBSON, C.B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 3, p. 285–320, 2006.

KIRKMAN, B.L.; SHAPIRO, D.L. The Impact of Cultural values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: the mediating role of employee resistance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/3069370>>. Acesso em 20 mai. 2019.

KIRKMAN, B.L.; CAROLINA, N.; LOWE, K.B. A Retrospective On Cultures Consequences: The 35-Year Journey. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 12–29, 2017. Disponível em: <https://api.research-repository.uwa.edu.au/portalfiles/portal/24299027/Kirkman_et_al._2017_A_retrospective_on_Culture_s_Consequences.pdf>. Acesso em 18 mai. 2019.

KLENK, M. Review of Bauman et al. Management in a Liquid Modern World. **Ethical Perspectives**, v. 22, n. 2, p. 1–5, 2015.

KLIJN, E.-H.; KOPPENJAN, J.F.M. Foundations of a network approach to governance. **Public Management: an international journal of research and theory**, 2000. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Public management and policy networks&publication_year=2000&author=E.H. Klijn&author=J.F.M. Koppenjan](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Public+management+and+policy+networks&publication_year=2000&author=E.H.+Klijn&author=J.F.M.+Koppenjan)>. Acesso em 30 abr. 2019.

KÖBIS, N.C. et al. Prospection in individual and interpersonal corruption dilemmas. **Review of General Psychology**, v. 20, n. 1, p. 71–85, 2016.

KRAMMER, S.M.S. Greasing the Wheels of Change: Bribery, Institutions, and New Product Introductions in Emerging Markets. **Journal of Management**, v. 45, n. 5, p. 1889–1926, 2019.

LAMBSDORFF, J.G. An Empiric Investigation of Bribery in International Trade. **European**

Journal of Development Research., v. 10, n. 1, p. 1–21, 1998. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=bca87ac8-7fde-4117-8130-8755762211cb%40sessionmgr120>>. Acesso em 17 dez. 2018.

LANGE, Donald. A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 710–729, 2008.

LANGE, Paul A.M. Van et al. Development of Prosocial , Individualistic , and Competitive Orientations : Theory and Preliminary Evidence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 73, n. 4, p. 733–746, 1997. Disponível em: <[http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/17714/VanLange_Journal of Personality and Social Psychology_73%284%29_1997_u.pdf?sequence=2](http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/17714/VanLange_Journal%20of%20Personality%20and%20Social%20Psychology_73%284%29_1997_u.pdf?sequence=2)>. Acesso em 3 jun. 2019.

LAVINE, M. Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 189–205, 2014.

LEAN, T.; BEHNAM, M. The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions and Institutionalized Misconduct. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1499–1520, 2010.

LEANA, C.R.; PIL, F.K.; PINTO, J. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 685–709, 2008.

LEHNERT, K.; PARK, Y.; SINGH, N. Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature : Boundary Conditions and Extensions. **Journal of Business Ethics**, v. 129, p. 195–219, 2015.

LEWICKI, R.J. et al. Models of Interpersonal Trust Development : **Journal of Management**, v. 32, p. 991–1022, 2006.

LI, Y.. The Case Analysis of the Scandal of Enron. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 10, p. 37–41, 2010.

LINDEE, S. Survivors and scientists: Hiroshima, Fukushima, and the Radiation Effects Research Foundation, 1975–2014. **Social Studies of Science**, v. 46, n. 2, p. 184–209, 2016.

LIU, X.. Corruption Culture and Corporate Misconduct. **Journal of financial economics**, v. 122, n. 2, p. 307–327, 2016.

LIU, Y.; MAI, F.; MACDONALD, C. A Big-Data Approach to Understanding the Thematic Landscape of the Field of Business Ethics, 1982–2016. **Journal of Business Ethics**, p. 1–24, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3806-5>>. Acesso em 5 abr. 2019.

LOE, T.W.; FERREL, L.; MANSFIELD, P. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. **Jornal of Business Ethics**, v. 25, p. 185–204, 2000.

LÓPEZ-PÉREZ, M.E.; MELERO, I.; JAVIER SESÉ, F. Does Specific CSR Training for Managers Impact Shareholder Value? Implications for Education in Sustainable Development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 5, p. 435–448, 2017.

LUFT, J.; INGHAM, H.T. The Johari Window. **Human Relations Training News**, v. 5, n. 1, 1961.

LUO, Y. An Organizational Perspective of Corruption. **Management and Organization Review**, v. 1, n. 01, p. 119–154, 2005.

LUST, H. The Federal Securities Act of 1933. **American Law School Review**, v. 7, n. 2, p. 1162–1169, 1934.

MACKEY, A.; MACKEY, T.B.; BARNEY, J.B. Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 817–835, 2007.

MADHOK, A. Opportunism And Trust In Joint Venture Relationships: An Exploratory Study And A Model. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 57–74, 1995.

MALIK, M. Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. **Journal of Business Ethics**, v. 127, p. 419–438, 2015.

MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 268–305, 2003.

MARTYNOVA, M.; RENNEBOOG, L. A century of corporate takeovers : What have we learned and where do we stand ? **Journal Of Banking Finance**, v. 32, p. 2148–2177, 2008.

MAURO, P. Corruption and Growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 110, n. 3, p. 681–712, 1995.

_____. **Why Worry About Corruption?** . Washington D. C.: International Monetary Fund, 1997. Disponível em: <http://projects.iq.harvard.edu/files/gov2126/files/mauro_1997.pdf>. Acesso em 5 abr. 2019.

MCCORMICK, D.W. Dramaturgical analysis of organizational change and conflict. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 5, p. 685–699, 2007.

MCDONALD, G.M.; DONLEAVY, G.D. Objections to the Teaching of Business Ethics. **Journal f Business Ethics**, v. 14, n. 10, p. 839–853, 1995. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=12251308&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLA4v%2BbwOLCmr1GeprdSsau4TbCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 11 mai. 2019.

MCQUEEN, R.J. Case Method Teaching in Strategic Management: Using and Creating New Zealand Case Resources. 1955, Auckland, New Zealand: New Zealand Strategic Management Society, 1955. p. 185–191.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 603–609, 2000.

MENON, A. Bringing cognition into strategic interactions: Strategic mental models and open questions. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 168–192, 2018.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis**. 3. ed. London: [s.n.], 2014.

MISANGYI, V.F.; WEAVER, G.R.; ELMS, H. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 750–770, 2008.

MONTIEL, I.; ANTOLIN-LOPEZ, R.; GALLO, P.J. Emotions and sustainability: A literary genre-based framework for environmental sustainability management education. **Academy of Management Learning and Education**, v. 17, n. 2, p. 155–183, 2018.

MOON, H.C.; CHOI, E.K. Cultural Impact on National Competitiveness. **Journal of International and Area Studies**, v. 8, n. 2, p. 21–36, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/43111439>%0Ahttp://about.jstor.org/terms>. Acesso em 6 abr. 2019.

MOORE, C.; GINO, F. A Psychological Processes Framework of Unethical Behavior at Work. **Academy of management Annals**, v. 9, n. 1, p. 235–289, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2015.1011522>>. Acesso em 3 mai. 2019.

MOREWEDGE, C.K.; KAHNEMAN, D. Associative Processes in Intuitive Judgment Carey. **Trends Cogn Sci.**, v. 14, n. 10, p. 435–440, 2017. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5378157/pdf/nihms-225350.pdf>>. Acesso em 6 abr. 2019.

MORRIS, M.W. et al. Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2015.

MOTTA, F.C.P. Cultura e organizações no Brasil. **Relatório de Pesquisa.**, v. 15, n. 1, p. 1–18, 1996.

MUIR, S.; GUPTA, A. Rethinking the Anthropology of Corruption. **Current Anthropology**, v. 59, n. 18, April, p. S4–S15, 2018.

MURPHY, R.O.; ACKERMANN, K.A.; HANDGRAAF, M.J.J. Measuring Social Value Orientation. **Judgment and Decision Making**, v. 6, n. 8, p. 771–781, 2011. Disponível em: <http://dare.uvu.nl/bitstream/handle/1871/17714/VanLange_Journal_of_Personality_and_Social_Psychology_73%284%29_1997_u.pdf?sequence=2>. Acesso em 10 mai. 2019.

MYERS, M.D.; NEWMAN, M. The qualitative interview is IS research: examining the craft. **Information and Organization**, v. 17, n. 1, p. 2–26, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772706000352>>. Acesso em 5 mai. 2019.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. in Acculturation Acquisitions and Review of Existing Research. **Academy of Management**, v. 13, n. 1, p. 79–90, 1998.

NAKAHARA, S. Light in the Darkness: Understanding the Future Directions of Organizational Corruption. **Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues**, v. 18, n. 1, p. 104–115, 2015.

NORMAN, W.. Business Ethics as Self-Regulation: Why Principles that Ground Regulations Should Be Used to Ground Beyond-Compliance Norms as Well. **Journal of Business Ethics**, v. 102, SUPPL., p. 43–57, 2011.

NUNES, M.P. Internationalization and the Need of Business Model Innovation – A Theoretical Approach. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 1–15, 2019.

O'BOYLE, E.J.; SANDONA, L. Teaching Business Ethics Through Popular Feature Films : An Experiential Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 121, p. 329–340, 2014. Disponível em:

<<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=96086363&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMv17ESeqLA4v%2BbwOLCmr1Gep65Ssam4SbGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 7 abr. 2019.

O'FALLON, M.J.; BUTTERFIELD, K.D. The light attack aircraft. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 375–413, 2005. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=18275827&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLI4xNvgOLCmr1GeqK9Srqi4TbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx44Dt6fIA>>. Acesso em 21 mai. 2019.

PACHE, A.; ANNE-CLAIRE, G. Research on Corporate Philanthropy : A Review and Assessment. **Journal of Business Ethics**, v. 126, p. 343–369, 2015.

PARK, K.M.; GOULD, Anthony M. The overlooked influence of personality, idiosyncrasy and eccentricity in corporate mergers and acquisitions: 120 years and six distinct waves. **Journal of Management History**, v. 23, n. 1, p. 7–31, 2017.

PARK, S.H.; RUSSO, M.V. When Competition Eclipses Cooperation: An EventHistory Analysis of Joint Venture Failure. **Management Science**, v. 42, n. 6, p. 875–890, 1996. Disponível em: <<https://business.uoregon.edu/sites/business2.uoregon.edu/files/media/Park-Russo-Mgmt-Sci-1996.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2019.

PERRI, F.S. Visionaries or False Prophets. **Journal of Contemporary Criminal Justice**, v. 29, n. 3, p. 331–350, 2013.

PETERAF, M.A. Critical Perspectives on Human Security. **International Studies Review**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PISANO, G. et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, March, p. 334, 2000.

POPLI, M. et al. Reconceptualizing cultural distance: The role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions. **Journal of World Business**, v. 51, n. 3, p. 404–412, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.003>>. Acesso em 21 mai. 2019.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. [S.l: s.n.], 1991. v. LXXVI. Disponível em: <<http://www.chronos.msu.ru/lab-kaf/Kazaryan/kaz-taylor.html>>. Acesso em 15 dez. 2018.

PRASHANT, K.; HARBIR, S. Managing Strategic Aliances: What do We Know Noe, And Where do We Go From Here? **Academy of Management Persectives**, v. 23, n. 3, p. 114–122, 2009.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: [s.n.], 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Pulling fraud out of the shadows. Global Economic Crime and Fraud Survey 2018**. . [S.l: s.n.], 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf>>. Acesso em 8 mar. 2019.

RAI, R.K. **A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties**. [S.l: s.n.], 2016. v. 42. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206313515525>>. Acesso em 13 mai. 2019.

RAO-NICHOLSON, R.; KHAN, Z.; STOKES, P. Making Great Minds Think Alike : Emerging market multinational firms ‘leadership effects on targets’ employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions. **International Business Review**, v. 25, n. 1 Part A, p. 103–113, 2016. Disponível em: <<http://eprints.whiterose.ac.uk/94732/1/Rao-NicholsonKhanStokes2015IBR.pdf>>. Acesso em 5 abr. 2019.

REIDENBERG, J.R. Privacy in Public, 69 U. of Miami L. Rev, v. 141, 2014. Disponível em: <https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1598&context=faculty_scholarship>. Acesso em 18 dez. 2018.

REILLY, O; CHATMAN, J.A. Paradigm lost : Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199–224, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>>. Acesso em 24 mai. 2019.

RICHARDSON, G. Records of the federal reserve board of governors in record group 82 at the national archives of the United States. **Financial History Review**, v. 13, n. 1, p. 123–134, 2006.

RIIVARI, E.; LA, A.M. Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. **Journal of Business Ethics**, v. 155, p. 223–240, 2019.

RIPPIN, A.; FLEMING, P. O Fortuna! Medieval conduct texts, the collapse of Enron, and a call for a revolution in management education. **Management and Organizational History**, v. 2, n. 2, p. 153–168, 2007.

ROBERT, K.; BROMAN, G.I; BASILE, G. Analyzing the Concept of Planetary Boundaries from a Strategic Sustainability Perspective : How Does Humanity Avoid Tipping the Planet ? **Ecology and Society**, v. 18, n. 2, 2013.

ROBERT, K.H.; BROMAN, G. Prisoners' dilemma misleads business and policy making. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 10–16, 2017.

ROBERTS, J.; ARMITAGE, J. From organization to hypermodern organization: On the accelerated appearance and disappearance of Enron. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 5, p. 558–577, 2006.

ROCKSTRÖM, J. et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, v. 461, p. 472-475, 2009.

ROSE-ACKERMAN, S. **Political Corruption and Democracy**. . [S.l: s.n.], 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Susan_Rose-Ackerman/publication/267852328_Political_Corruption_and_Democracy/links/55f0336b08acedcb68feae5.pdf>. Acesso em 15 nov. 2018.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. **Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda**. V. 41, n. 1, March, p. 196-198, 1996.. Disponível em: <<http://www.amazon.co.uk/Fundamental-Issues-Strategy-Richard-Rumelt/dp/0071035907%5Cnhttp://repub.eur.nl/res/pub/15623/1995>> Acesso em 22 de janeiro de 2019.

RUSSO, M.; CESARANI, M. Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. **International Journal of Business Administration**, v. 8, n. 3, p. 1, 2017.

RUTHERFORD, M.A. et al. Business Ethics as a Required Course : Investigating the Factors Impacting the Decision to Require Ethics in the Core Curriculum. **Academy of Management Learning and Education**, v. 11, n. 2, p. 174–186, 2012.

SAGAN, S.D.; VALENTINO, B.A. Revisiting Hiroshima in Iran. **International Security**, v. 42, n. 1, p. 41–79, 2017.

SALLES, J.A.A.; SALLES, L.F.; PINTO, R.F. A Brief Overview of the Teaching Case Method in Brazil. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 174, p. 3641–3644, 2015. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815011428>>. Acesso em 12 dez. 2018.

SAMPATH, V.S.; RAHMAN, N. Bribery in MNEs: The Dynamics of Corruption Culture Distance and Organizational Distance to Core Values. **Journal of Business Ethics**, p. 1–19, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3827-0>>. Acesso em 15 abr. 2019.

SANTOS, L.S.; SERAFIM, M.C.; ZAPPELLINI, M.B. Ensino da Ética em Cursos do Campo de Públicas: Uma Análise a Partir de Projetos Pedagógicos de Curso e das Diretrizes Curriculares Nacionais. **Education Policy Analysis archives**, v. 26, n. 18, 2018. Disponível em: <<https://epaa.asu.edu/ojs/article/viewFile/3290/2009>>. Acesso em 12 fev. 2019.

SAYÃO, A.C.M.; TANURE, B.; DUARTE, R.G. Mudanças na Cultura Pós Aquisição: o Caso da Empresa Alfa. n. 2004, p. 1–16, 2006.

SCHEIN, E.H. **How Can Organizations Learn Faster? Th Problem of Entering the Green Room.** , n 3409–92. [S.l: s.n.], 1992. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/4380058.pdf>>. Acecso em 6 mai. 2019.

SCHEIN, E.H. **Organizational Culture.** [S.l: s.n.], 1988.

SCHERER, A.G. Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 387–410, 2018.

SELMER, J. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 68–84, 2005.

SETTOON, R.P.; BENNETT, N.; LIDEN, R.C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. Journal of applied psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 3, p. 219–227, 1996.

SHALVI, S. Dishonestly increasing the likelihood of winning. **Judment and Decision Making**, v. 7, n. 3, p. 292–303, 2012. Disponível em: <<http://www.sjdm.org/~baron/journal/12/12117a/jdm12117a.pdf>>.

SHIMIZU, K. et al. Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions : A review of current research and recommendations for the future. **Journal of International Management**, v. 10, p. 307–353, 2004. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/4624662/cross-border_m_a__jim_.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556486762&Signature=PN1WDWGQuqxq88WvBc1q0aGd8gyw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DTheoretical_foundations_of>. Acesso em 17 abr. 2019.

SIMS, R.R. Business Ethics Teaching : Using Conversational Learning to Build an Effective Classroom Learning Environment. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 2, p. 201–211, 2004.

_____. Teaching Business Ethics for Effective Learning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 2, n. 4, p. 426–428, 2003. Disponível em: <<http://eds.a.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=eeb5fbc9-92dd-4250-951d-ce78f755d7b8%40sdc-v-sessmgr03>>. Acesso em 25 mar. 2019.

SIMS, R.R.; BRINKMANN, J. Enron Ethics (Or : Culture Matters More than Codes). **Journal of Business Ethics**, v. 45, p. 243–256, 2003.

SLANGEN, A.H.L.; VAN TULDER, R.J.M. Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. **International Business Review**, v. 18, n. 3, p. 276–291, 2009.

SLAWINSKI, N.; BANSAL, P. Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability. *Home Organization Science*, v. 26, n. 3, p. 311–631, 2015. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2014.0960>>. Acesso em 26 jan. 2019.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SMITH, W.K; BESHAROV, M.L. Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 1–44, 2017. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0001839217750826>>. Acesso em 24 de maio de 2019.

STAHL, G.K. et al. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. **Human Resource Management**, v. 60, n. 5, p. 515–603, 2011.

STAHL, G.K.; VOIGT, A. Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions ? A Tentative Model ... **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 160–186, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Guenter_Stahl3/publication/220520906_Stahl_G_K_Voigt_A_2008_Do_cultural_differences_matter_in_mergers_and_acquisitions_A_tentative_model_and_meta-analytic_examination_Organization_Science_19_160-176/links/53f719ac0cf28>. Acesso em 15 abr. 2019.

STEURER, R. Mapping Stakeholder Theory Anew : From the ‘ Stakeholder Theory of the Business – Society Relations. **Business Strategy and the Enviornment**, v. 15, n. 1, p. 55–69, 2006.

STONKUTE, E.; VVEINHARDT, J.; SROKA, W.. Training the CSR sensitive mind-set: The integration of CSR into the training of business administration professionals. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 3, p. 1–15, 2018.

SUDANA, P. Sustainable Development and Reconceptualization of Financial Statements. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 211, September, p. 157–162, 2015. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S187704281505363X>>. Acesso em 26 abr. 2019.

DAS, T.K. TENG, B.S. The Dynamics of the Alliance Development Process. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 725–746, 2002. Disponível em: <http://apps.isiknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=Refine&qid=11&SID=Y1Hr8fca2Po4fjHen68&page=1&doc=6%5Cnhttp://apps.isiknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=Refine&qid=10&SID=Y1Hr8fca2Po4fjHen68&page=1&doc=6>. Acesso em 14 abr. 2019.

TALWAR, S.; WIEK, A.; ROBINSON, J. User engagement in sustainability research. **Science and Public Policy**, v. 38, n. 5, p. 379–390, 2011.

TANEJA, S.S. Researches in Corporate Social Responsibility : A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. **Journal of Business Ethics**, v. 101, p. 343–364, 2011.

TANURE, B. Fusões e aquisições : aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administracao de Emprsas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

TANURE, B.; CANÇADO, V.L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Economia e Gestao**, v. 8, p. 25–48, 2004.

TANURE, B.; DUARTE, R.G. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: The management of people in Brazilian companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 12, p. 2201–2217, 2005.

TANZI, V. **Corruptions Around the World: Causees, Consequences, Scope, and Cures**, n° WP/98/63. [S.l.: s.n.], 1998.

TARAS, V.; ROWNEY, J.; STEEL, P. Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. **Journal of International Management**, v. 15, n. 4, p. 357–373, 2009.

TEECE, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1319–1350, 2007. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.5849&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 8 jan. 2019.

TENBRUNSEL, A.E. et al. The Ethical Mirage : A Temporal Explanation as to Why We Aren't as Ethical as We Think We Are. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 153–173, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308510000055>>. Acesso em 15 mar. 2019.

TENBRUNSEL, A.E.; SMITH-CROWE, K. 13 Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 545–607, 1 jan. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/19416520802211677>>. Acesso em 4 mar. 2019.

THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R.. **Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness**. [S.l.]: Yale University Press, 2008. Disponível em: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20121/thaler_nudge.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 19 mar. 2019.

THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R.; BALZ, J.P. **Choice Architecture**. SSRN. [S.l.: s.n.], 2014.

THOMPSON, L. Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 3, p. 515–532, 1990.

TREJO-PECH, C.J.O.; WHITE, S. The Use of Case Studies in Undergraduate Business

Administration. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 342–356, 2017.

TREVINO, L.K.; DEN NIEUWENBOER, N.; KISH-GEPHART, J.J. (Un)Ethical Behavior in Organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 65, n. 1, p. 635–660, 2014.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN, C. **Riddin the Waves of Culture - and falling behind**. Bloomsbury ed. [S.l.]: Management Library, 1998. Disponível em: <<http://eds.a.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/eds/detail/detail?vid=15&sid=1d73d0e8-8b61-451d-b292-d3ddb6ac9ca4%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=26659635&db=bth>>. Acesso em 10 abr. 2019.

TSALIKIS, J.; FRITZSCHE, D. Business Ethics : A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics John Tsalikis. **Journal of Business Ethics**, v. 8, p. 695–743, 1989.

TUCH, C.; SULLIVAN, N.O. The impact of acquisitions on firm performance : A review of the evidence. **Internattional Journal of management Reviw**, v. 9, n. 2, p. 141–170, 2007. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2007.00206.x>>. Acesso em 16 jun. 2019.

UN PRI. **PRI Reporting Framework 2018: Direct — Private Equity**. . [S.l: s.n.], 2018a.

_____. **Principles for Responsible Investment: Annual Report 2018**. . [S.l: s.n.], 2018b. Disponível em: <https://d8g8t13e9vf2o.cloudfront.net/Uploads/g/f/c/priannualreport_605237.pdf>. Acesso em 30 mai. 2019.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSelman, E.G.J. Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 1, p. 51–77, 2000.

VANCE, P.S.; ÂNGELO, C.F. Reputação Corporativa: Uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 93–108, 2007.

VASCOA, M. et al. Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica , gobierno corporativo y modelo gravitacional. **Journal of Economics Finance and Administrative Science**, v. 19, p. 108–

117, 2014.

VAZIRANI, N. A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories. **Journal of Management**, v. 11, p. 3–10, 2015. Disponível em: <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=112361920&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep14y9f3OLCmr1Gep7ZSr6a4TLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx44Dt6fIA>>. Acesso em 15 mai. 2019.

VÍCTOR, M.; SILVA NASTASSJA, R. **Venezuelan Migration Crisis puts the Region's Democratic Governability at Risk Focus | LATIN AMERICA Venezuelan Migration Crisis puts the Region's Democratic Governability at Risk**. . [S.l: s.n.], 2018.

VITELL, S.J. Consumer Ethics Research : Review , Synthesis and Suggestions for the Future. **Journal of Business Ethic**, p. 33–47, 2003.

WATCHEL et al. BlackRock letter to CEOs. **Venulex Legal Summaries**, p. 1–5, 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-global-societal-impact-pulse-survey-report-jan-2019.pdf>>. Acesso em 3 mar. 2019.

WATSON, S.; SUTTON, J.M. An Examination of the Effectiveness of Case Method Teaching Online: Does the Technology Matter? **Journal of Management Education**, v. 36, n. 6, p. 802–821, 2012.

WEBER, Y.; TARBA, S.Y.; REICHEL, A. A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. **International Studies of Management & Organization**, v. 41, n. 3, p. 9–24, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825410301>>. Acesso em 17 abr. 2019.

WEITZNER, D.; DARROCH, J. The Limits of Strategic Rationality : Ethics , Enterprise Risk Management , and Governance. **Journal of Business Ethics**, v. 92, p. 361–372, 2010. Disponível em:

<<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=48083211&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMMv17ESeqLA4v%2BbwOLCmr1Gep69Sr6m4TLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstkqvqLBRuePfgeyx43zxo%2BR%2F9AAA>>. Acesso em 17 abr. 2019.

WHITEMAN, G.; WALKER, B.; PEREGO, P. Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 307–336, 2013.

WICKS, A.C.; DERRY, R. An evaluation of journal quality: the perspective of business ethics researchers*. **Journal of Business Ethics Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 359–371, 1996.

WILLIAMS, A. et al. Systems thinking: A review of sustainability management research. **Journal of Cleaner Production**, v. 148, p. 866–881, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>>. Acesso em 7 mai. 2019.

WOOSTER, R.B.; BLANCO, L.; SAWYER, W.. Equity commitment under uncertainty: A hierarchical model of real option entry mode choices. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 382–394, 2016.

YARIME, M. et al. Establishing sustainability science in higher education institutions: Towards an integration of academic development, institutionalization, and stakeholder collaborations. **Sustainability Science**, v. 7, p. 101-113, 2012.

YILMAZ, I.S.; TANYERI, B. Global Merger and Acquisition (M & A) Activity : 1992-2011. **Finance Research Letters**, v. 17, p. 110–117, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612316300332>>. Acesso em 12 abr. 2019.

YIN, R.K. (2009) Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications.

YUAN, W.; BAO, Y.; VERBEKE, A. Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 1, p. 75–92, 2011.

YUXIN, N.; LIUDAN. Critical Thinking Applied in Case Teaching of Professional Master Degree. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 119, p. 1948–1953, 2017.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.13.3.339.2780>>. Acesso em 5 mai. 2019.

ZYGLIDOPOULOS, S. et al. Expanding research on corporate corruption , management and organizations . **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 3, 2017.