

A DIMENSÃO ÉTICA NA PESQUISA DE ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

INGRID DE MATOS MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

BEATRIZ LIMA ZANONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

PABLO HENRIQUE PASCHOAL CAPUCHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

NATÁLIA RESE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

A DIMENSÃO ÉTICA NA PESQUISA DE ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

INTRODUÇÃO

O campo das organizações, e a Administração enquanto ciência, podem ser reconhecidos como espaços em que a discussão sobre estratégia ganhou espaços relevantes desde a década de 60. Uma vez associada a ferramentas de análise em prol de um melhor desempenho, maior lucratividade e conquista de legitimidade perante stakeholders, a estratégia assumiu, e até hoje sustenta na maior parte das vezes, um papel objetivado e instrumentalizado na teoria e na prática. Associada inicialmente a teorias econômicas, a teoria da estratégia passou por diferentes fases e após a década de 90 passou a ser também discutida a partir de um olhar sociológico, inaugurando a perspectiva da estratégia como prática social (BOWMAN et al., 2002; PETTIGREW et al., 2002.; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Fundamentando-se nesta última fase e nas demandas teóricas dos estudos organizacionais, destacamos a relevância de propor discussões que abarquem as relações entre o fazer estratégia e a dimensão ética nas organizações. Tsoukas (2018) argumenta que o processo de elaboração de estratégia representa algo fundamentado em consequências e aspectos morais. Alinhados a essa percepção, defendemos o fazer estratégia como uma prática dialógica e relacional, que cabe - ou caberia - ser uma prática fundamentada no exercício da ética. Diante dessas compreensões, neste artigo tivemos como objetivo mapear as produções científicas que discutem a estratégia em organizações a partir de uma dimensão ética.

Como forma de alcançar esse objetivo, a pesquisa assumiu a natureza quantitativa e o artigo foi estruturado a partir da técnica bibliométrica. Para isso, foram pesquisados artigos que relacionassem os dois temas - estratégia e ética - nas bases Web of Science e Scopus. Após serem encontrados 108 artigos que estavam dentro das áreas correlatas à Administração, foi realizada a leitura dos resumos e 34 deles não tinham relação direta com organizações. Assim, restaram 77 artigos, que tiveram seus dados processados no *software* RStudio. Na etapa de análise contamos com o suporte do pacote Bibliometrix e foram identificados: a dispersão dos artigos por ano; os principais periódicos que tiveram publicações sobre o tema; os autores mais relevantes; os países que abrigaram os debates entre ética e estratégia em organizações; os documentos mais citados; as relações entre palavras-chave; e a relação entre periódicos, palavras-chave e países. A partir da leitura dos resumos dos artigos selecionados, na etapa de análise também destacamos as metodologias predominantes nesta discussão.

Diante do processo de análise, pudemos perceber este como um campo de discussão com uma longa trajetória; no que se refere ao tempo em que se encontrou a primeira publicação - 1985 -, mas como um campo ainda disperso e incipiente no que se refere às discussões voltadas a uma dimensão social e dialógica dos temas. Os artigos que discutem estratégia e ética em organizações ainda sustentam discussões objetivadas e instrumentalizadas. Isto faz com que a ética seja ainda uma temática isolada, ou coadjuvante quando se discute estratégia enquanto prática social. Consequentemente, destacamos que a maior parte dos artigos encontrados associam a ética a outros grandes temas, como responsabilidade social corporativa e sustentabilidade em organizações, por exemplo.

ESTRATÉGIA E ÉTICA: UMA RELAÇÃO NECESSÁRIA

A história da administração assume uma estreita relação com o desenvolvimento das teorias de estratégia. Ambas têm seus inícios marcados por perspectivas objetivas, sustentados por teorias econômicas, sendo a estratégia normalmente associada a ferramentas para analisar as organizações. Pettigrew et al. (2002) sugerem que a estratégia foi uma “invenção dos Estados

Unidos” e que ganhou maior visibilidade a partir dos processos de consultorias. No campo acadêmico, contudo, há registros de que as primeiras discussões sobre o tema tiveram início na década de 60 com pensadores que poderiam ser caracterizados como institucionalistas. Eles dedicavam-se ao processo de descrição das estratégias, pautando-se principalmente no Top Management Team (TMT). Um pouco mais tarde, na década de 80, uma segunda geração, composta por diversos pensadores, dentre eles Porter, reforçou a relação entre estratégia e modelos econômicos (BOWMAN et al., 2002).

No decorrer do tempo, contudo, percebeu-se a relevância de congregar diferentes disciplinas, e não só as econômicas, para discutir as teorias de estratégia. Assim, surgiu uma terceira geração responsável pelos debates sobre estratégia. Na década de 90 essa geração era composta por pensadores que tinham como foco o comportamento dos indivíduos que estavam na ou eram impactados pela organização. Diante dessas novas percepções, a estratégia ganhou espaço para ser discutida por diversas disciplinas e não mais apenas as econômicas. Passou-se a entender que temas como poder, política, cultura, ética e aprendizados também poderiam ser incorporados às discussões sobre estratégia. Assim, ao atribuir maior relevância social ao debate, a estratégia compreendida enquanto prática foi um fenômeno que assumiu grande relevância nos estudos organizacionais após os anos 2000 (SEIDL; WHITTINGTON, 2014).

Além de representar uma alternativa para os modelos racionais, até então predominantes nas discussões sobre o assunto, a estratégia como prática (SAP) assume uma relação mais estreita com as teorias sociológicas e mostra-se relacionada à *práxis* (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Isto é, ela é elaborada mediante um conjunto de atividades que interligam ações dos indivíduos às organizações onde estas acontecem (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Compreender estratégia como prática representa que ainda é possível entendê-la a partir de ferramentas e normas, mas é necessário o reconhecimento de que, agora, atribui-se maior relevância aos praticantes e suas ações, imersas socialmente (SEIDL; WHITTINGTON, 2014). A estratégia, nesta forma de compreensão, acontece por meio do compartilhamento de significados entre os praticantes envolvidos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 1996).

Diante de um multiculturalismo organizacional, intensificado pela era tecnológica, globalização, midiaticização e internacionalização, as características da SAP transpassam as influências de teorias econômicas, e auxiliam na explicação da complexidade da organização (BOWMAN et al. 2002; PETTIGREW et al. 2002). Apesar dos avanços, a SAP ainda carece de estudos que explorem a dimensão moral da prática, ou seja, a forma como as práticas são integradas por distinções avaliativas entre o que é bom ou ruim (TSOUKAS, 2018). A ética pode ter diferentes leituras, como a deontologia kantiana, ética da virtude de Aristóteles e a ética do cuidado (GOTSIS; KORTEZI, 2013). Uma estratégia organizacional informada por uma prática ética deve ir além da “ética do lucro” (PALOMINO et al., 2011), ou apenas cumprir normas estabelecidas socialmente, para contribuir ativamente na construção de um ambiente organizacional que propicie uma preocupação genuína com os indivíduos dentro e fora da organização, e fundamentalmente com um consequencialismo muito mais amplo do que o resultado econômico, considerando seus resultados intencionais ou não e endereçando ações eticamente responsáveis.

Nos estudos de estratégia tradicional, o campo científico se afastou de suas bases éticas para priorizar outras disciplinas como a economia. No entanto, percebe-se um movimento para que a ética retorne para tais discussões não como um adendo, mas como uma parte integral do fazer estratégia (TSOUKAS, 2018). Os estudos que incorporam ética dentro das organizações permeiam diferentes tópicos.

O papel do líder enquanto um “bom exemplo”, é trabalhado na literatura como um mediador para práticas éticas nas organizações (AMAYREH, 2020; GORGONY-HEGYES; FEKETE-FARKAS, 2019; NYGAARD et al., 2017), assim como lidar com contextos de crises

(BRICKA et al., 2022), ou as estratégias desenvolvidas e praticadas pelos líderes (e pelas organizações) para lidar com dilemas éticos (HIEKKATAIPALE; LÄMSA, 2017; KOHLS; BULLER, 1994). Ainda que haja estudos que associam estratégia e ética nas relações com stakeholders (ANTONETTI; ANESA, 2017; BALSIGER, 2015; PALOMINO et al., 2011; QUINTELIER et al., 2023), contexto organizacional (DI DOMENICO, 2015; OGREAN et al., 2008), Responsabilidade Social Corporativa (GHALIB; AGUPUSI, 2014; GORGENY-HEGYES; FEKETE-FARKAS, 2019; HUSTED; ALLEN, 2000; KIM et al., 2020; LIEDONG; AGHANYA; RAJWANI, 2020; AMRAN; GANESAN, 2022), Sustentabilidade Corporativa (LINNEBERG; MADSEN; NIELSEN, 2019) e Governança Corporativa (MARTIN; GOLLAN, 2012), a ética ainda é trabalhada de forma instrumental.

Tsoukas (2018) propôs a SAP como uma forma de aprofundar as relações instrumentalizadas a partir da compreensão de como a ética é considerada nas *práxis*, práticas e praticantes envolvidos no fazer estratégia. As estratégias desenvolvidas e operacionalizadas envolvem a concepção de “boa ação” e “má ação” dependendo do contexto em que se está inserido, considerando o fim coletivo particular que move a ação realizada. A partir dessa problematização, compreendemos a relevância de um mapeamento sobre tais discussões a fim de compreender como as relações vêm sendo estudadas e apresentadas na literatura de estratégia, e como a ética emerge (teórica e praticamente) no fazer estratégia das organizações.

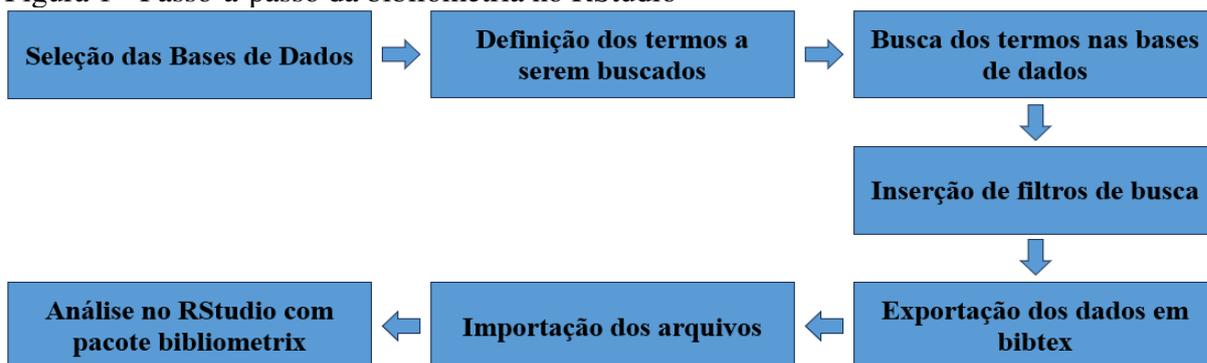
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi conduzido a partir da técnica da bibliometria, utilizando-se de uma abordagem quantitativa a fim de identificar como disciplinas, temas, campos e especialidades se relacionam e, assim, criar uma representação da área pesquisada (ou temas específicos), subdividindo as publicações, os autores, os periódicos, palavras-chave (ZUPIC; ČATER, 2015) e mensurando os índices dos temas ou áreas estudados (ARAÚJO, 2006). Esse método possibilita a compreensão de novas temáticas, pode auxiliar na identificação de tendências de pesquisas (QUEVEDO-SILVA et al., 2016), mapeamento da literatura existente no tema, bem como na criação de agendas de futuras pesquisas.

Partindo do objetivo de mapear as produções científicas que discutem a estratégia em organizações a partir de uma dimensão ética, buscamos identificar os principais autores, os principais periódicos, os países mais relevantes, além de quantificar palavras-chave, publicação por ano e artigos mais citados. Selecionamos o pacote bibliometrix para a análise dos dados, utilizando o *software* RStudio (ARIA; CUCCURULLO, 2017). O passo-a-passo do bibliométrico no RStudio está exposto na Figura 1. Buscamos, para isso, pesquisas que tivessem estratégia como tema principal e mencionam a dimensão ética em seus títulos, palavras-chave e/ou resumo. Posteriormente, selecionamos as bases de dados mais utilizadas para pesquisas bibliométricas por já disponibilizar os dados necessários para essa técnica: *Web of Science* e *Scopus* (QUEVEDO-SILVA et al., 2017).

A busca nas bases se deu inicialmente com os termos “strateg*” no título AND “ethic*” em todos os campos. No entanto, verificamos que os termos buscados ampliavam a pesquisa e não se relacionavam à ética diretamente muitas vezes. Assim, após alguns testes, finalizamos a busca dos termos com “strateg*” no título AND “ethic*” no título, resumo e palavras-chave. Esse passo resultou em 2456 documentos na *Web of Science* e 4105 na *Scopus*. Como o objetivo estava relacionado às organizações, utilizamos o filtro de categoria da área de estudo da Administração: “*Business*” e “*Management*” na *Web of Science* e “*Business, Management and Accounting*” na *Scopus*, resultando em 408 e 825 publicações, respectivamente.

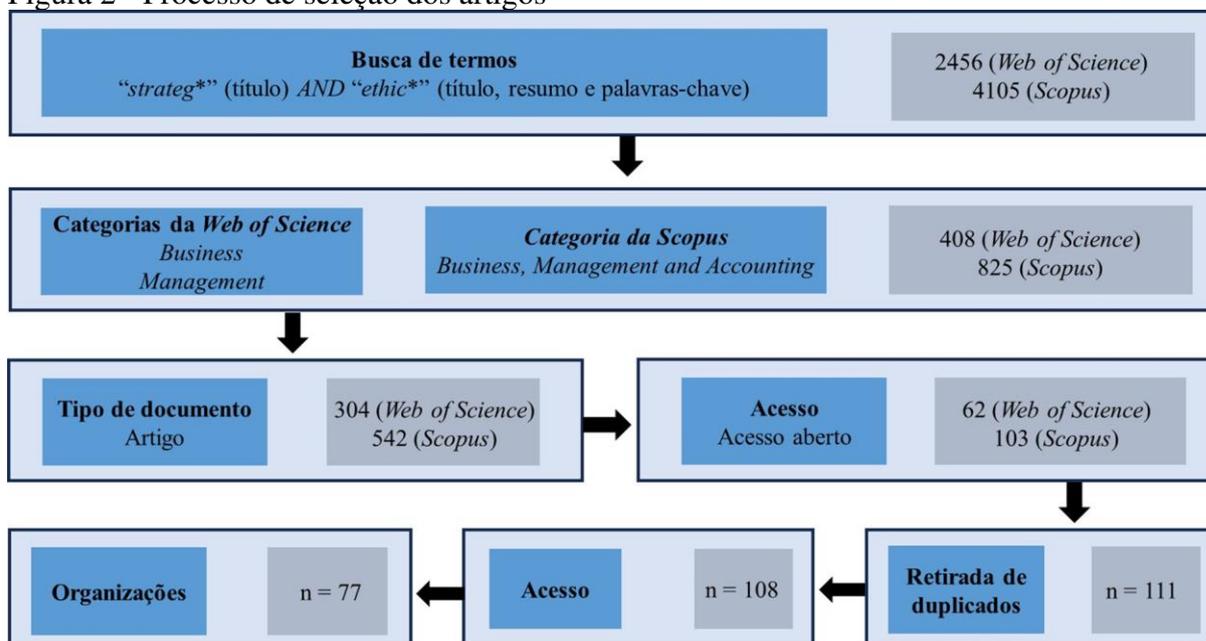
Figura 1 - Passo-a-passo da bibliometria no RStudio



Fonte: Elaboração própria

Para analisar apenas os artigos publicados em periódicos, filtramos o tipo de arquivo “artigo” em ambas as bases, o que resultou em 304 artigos na *Web of Science* e 542 artigos na *Scopus*. Por fim, como optamos por adicionar uma etapa adicional que consistiu em ler os arquivos para entender a temática e identificar a metodologia, tendo em vista que não está sempre especificada nos resumos, filtramos os artigos com acesso aberto, resultando em 62 artigos na *Web of Science* e 103 na *Scopus*. O processo de seleção da amostra está exposto na Figura 2.

Figura 2 - Processo de seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria

Após esses passos, exportamos os dados completos em formato bibtex como recomendado para utilização do pacote bibliometrix, da linguagem R no *software* RStudio (ARIA; CUCCURULLO, 2017), conforme já exposto na Figura 1. Com os arquivos em bibtex de ambas as bases (*Web of Science* e *Scopus*), transformamos a partir do RStudio as informações em tabela do Excel e retiramos os arquivos duplicados (54 artigos estavam em ambas as bases). Além disso, buscamos identificar se havia relação entre os temas e organizações e verificar a disponibilidade dos artigos da amostra. Não foi possível analisar 3 artigos devido ao idioma e à falta de acesso e identificamos que 31 não estavam relacionados às organizações. Sendo assim, foram retirados 34 artigos, totalizando uma amostra de 77 documentos. Ressaltamos

também que a presente pesquisa foi realizada na primeira semana de julho de 2023 e os resultados se limitam a esta data.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as publicações levantadas até a data da pesquisa e após aplicados os filtros mencionados anteriormente, foram selecionados 77 documentos. Os artigos foram elaborados por 186 autores, estes publicaram em 61 periódicos diferentes entre os anos de 1985 e 2023. Dentre os autores, apenas um - que será discutido a seguir - aparece em mais de um artigo, sendo então contabilizadas 187 aparições. Dessas, 15 aparições em artigos de autoria única (um só autor no artigo) e as demais 171 em artigos realizados em colaboração com outros autores, conforme exposto na Tabela 1 referente à descrição dos dados disponibilizada pelo Bibliometrix.

Tabela 1 - Descrição geral dos dados

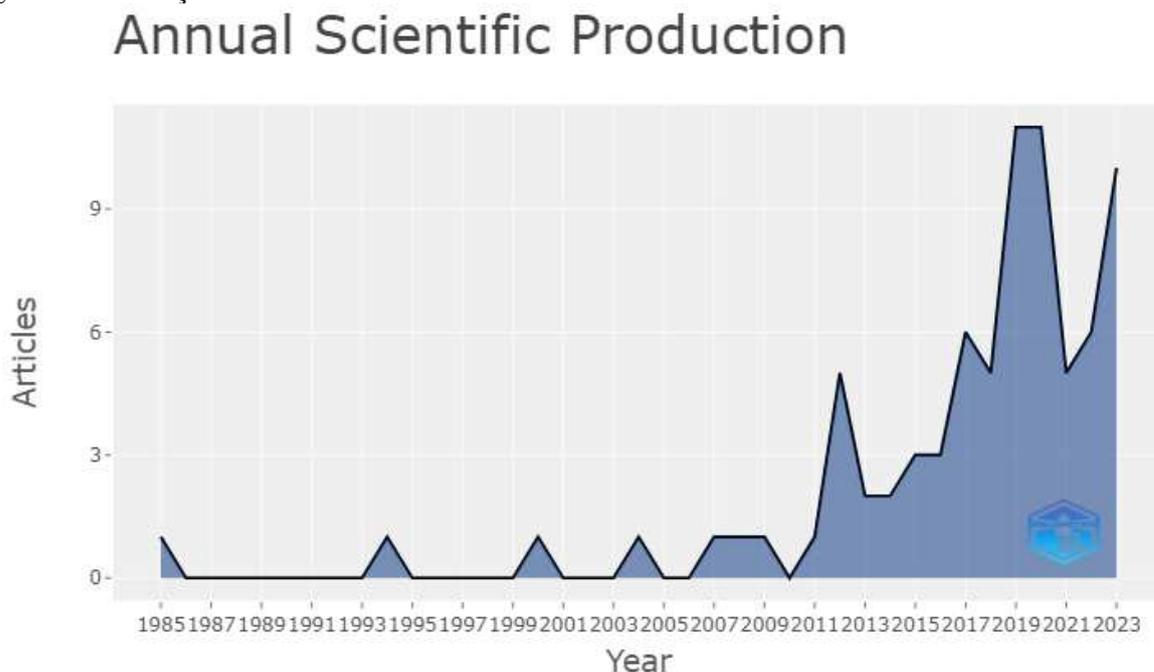
Descrição	Resultados
INFORMAÇÕES PRINCIPAIS SOBRE OS DADOS	
Período	1985:2023
Fontes (Periódicos, Livros, etc)	61
Documentos	77
References	5479
CONTEÚDO DOS DOCUMENTOS	
Palavras-chave dos autores	334
AUTORES	
Autores	186
Aparição dos autores	187
Autores em artigos de autoria única	15
Autores em artigos de múltiplas autorias	171

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Uma vez apresentados os principais dados extraídos das bases de dados acessadas a partir do Bibliometrix no *software* RStudio, destacamos algumas informações relevantes sobre a dispersão dos artigos acessados no recorte temporal escolhido. Pelo fato de estarmos diante de uma temática - relação entre estratégia e ética em organizações - ainda pouco explorada no campo da Administração, optamos por não estabelecer nenhum filtro temporal para a realização da pesquisa. Neste sentido, o primeiro artigo que debateu os dois temas conjuntamente nesse campo de conhecimento, foi publicado no ano de 1985. Apesar de ser um debate iniciado há mais de 30 anos, é possível perceber, conforme apresentado na Figura 3, que depois de sua primeira aparição, essa discussão só foi retomada em 1994, também com um artigo.

Após esse ano, houve mais um intervalo de seis anos até que outro artigo que relacionasse estratégia e ética em organizações fosse publicado. Após um novo intervalo de quatro anos, identificamos mais uma publicação e foi possível perceber que de 2007 em diante o número de publicações aumentou consideravelmente, embora inicialmente tenha mantido apenas um artigo por ano. Somente a partir de 2012 houve mais de uma publicação por ano que relacionasse os temas, variando entre 2, 3, 5 e 6 artigos por ano. Fundamentados nos dados apresentados na Figura 3, entendemos que o intervalo de tempo com o maior número de artigos publicados sobre o tema (22 artigos) foi entre os anos de 2019 e 2020, sendo 11 em cada um dos anos.

Figura 3 - Produção científica anual



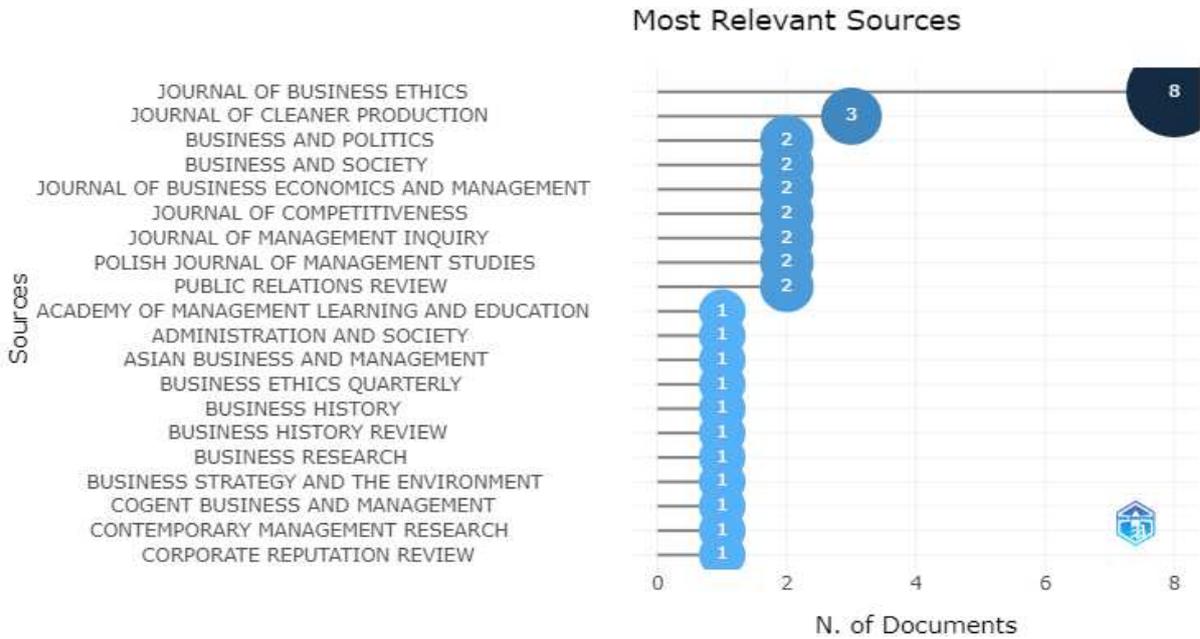
Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Além disso, podemos destacar que 2023, pelo fato de ser um ano em que as publicações ainda estão em andamento, representa um ano em que a temática apresenta uma clara ascensão, visto que até o momento da realização da pesquisa 10 artigos que abarcam estratégia e ética em organizações já foram publicados. Ressaltamos que a presente pesquisa foi realizada no início de julho de 2023 e que, portanto, já percebemos quase o número máximo de artigos publicados no ano (11 nos anos mencionados anteriormente). É possível afirmar que em 2023 as temáticas têm sido mais relacionadas, o que corrobora com o pretendido nesta pesquisa.

No decorrer dos 38 anos de publicações sobre o tema, foi possível identificar 61 periódicos diferentes que abrigaram esse debate. Dentre eles, destacamos que apenas nove tiveram artigos que relacionassem estratégia e ética em organizações publicados mais de uma vez. Estes foram: *Public Relations Review*, *Polish Journal of Management Studies*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Competitiveness*, *Journal of Business Economics and Management*, *Business and Society* e *Business and Politics*. Cada um deles teve dois artigos publicados no decorrer do período analisado, conforme destacado na Figura 4.

Além desses, podemos destacar o *Journal of Cleaner Production*, com três artigos publicados sobre o tema desde 1985 e o *Journal of Business Ethics*, como o periódico com o maior número de publicações, abrigando oito artigos que abordaram os temas aqui destacados. Pelo fato de a ética assumir uma relação próxima de temas como responsabilidade social corporativa (HUSTED; ALLEN, 2000; LIEDONG; AGHANYA; RAJWANI, 2020; MATA LLÍN-SÁEZ et al., 2019), sustentabilidade ou circularidade (KELLEY; NAHSER, 2014; LINNEBERG; MADSEN; NIELSEN, 2019; QUINTELIER et al., 2023; VITH et al., 2019), comportamento (anti)ético (HIEKKATAIPALE; LAMSA, 2017; NYGAARD et al., 2017), dentre outros aspectos como gestão e conflitos éticos (KOHLIS; BULLER, 1994; RODGERS; GAGO, 2004), é possível afirmar que há um alinhamento entre as discussões propostas e o escopo destes periódicos, como será possível observar na figura que relaciona periódico, palavras-chave e os países.

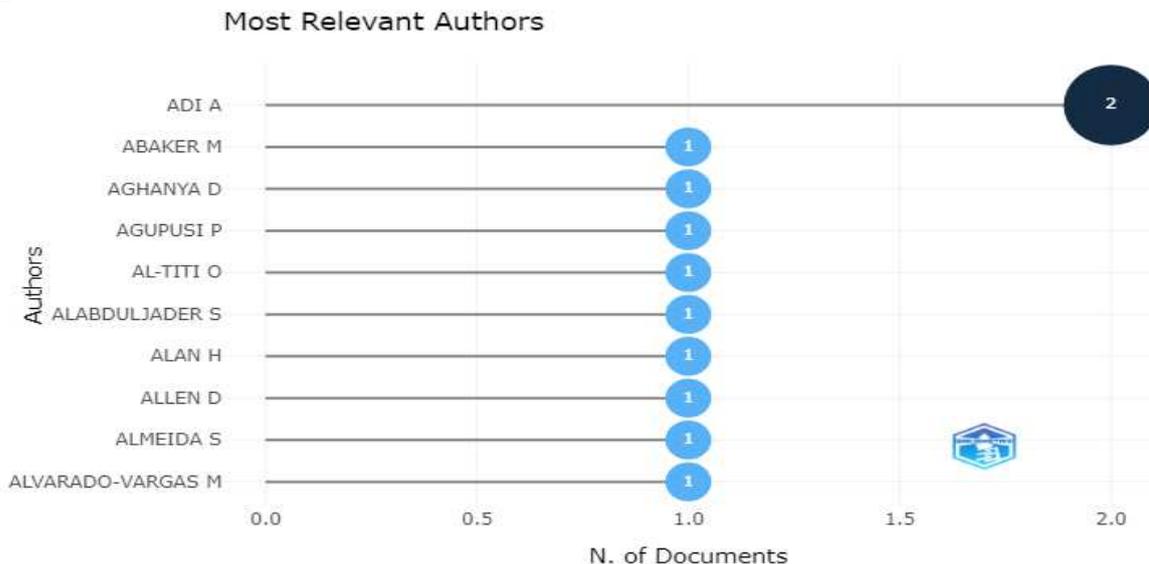
Figura 4 - Principais periódicos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Com relação aos autores, há um destaque apenas para Ana Adi, da Universidade Quadriga na Alemanha, que foi autora em dois artigos (GRIGORE; ADI; THEOFILOU, 2015; MACNAMARA et al., 2016). Todos os demais 185 autores (conforme exposto anteriormente na Tabela 1) produziram apenas um artigo, como pode ser observado na Figura 5, de autores mais relevantes. Vale a pena reforçar que o Bibliometrix apresenta em ordem alfabética os autores com números similares de publicação, o que não significa que os demais mencionados - além de Adi - são mais relevantes que os que não aparecem na figura. Esse dado corrobora com a Tabela 1 ao afirmar que existem 187 aparições e 186 autores, por apenas Adi aparecer duas vezes e o restante aparecer apenas uma vez. O que é possível refletir a partir desses dados é que não há autor que se destaque em número de produção que relacione o tema de estratégia e ética, como normalmente se percebe em outros temas e como foi possível observar em relação aos periódicos.

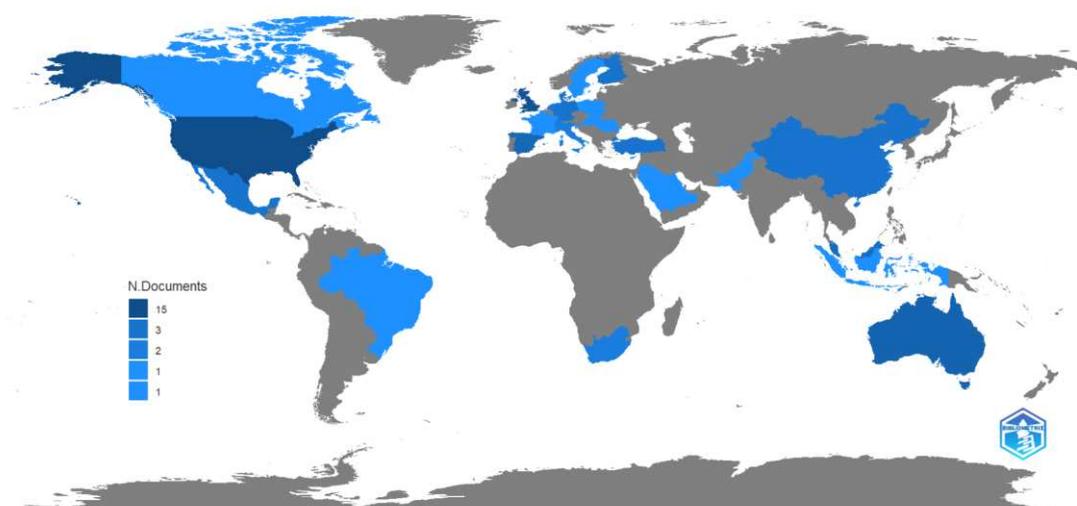
Figura 5 - Autores mais relevantes



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Embora não haja destaque de autoria dos artigos, o mesmo não pode ser observado em relação aos países de origem de tais autores. Os artigos foram realizados por autores de 27 diferentes países, sendo 15 com apenas uma publicação. Os destaques em relação à produção científica por país, como exposto na Figura 6, são os Estados Unidos e o Reino Unido, com 15 e 12 publicações, respectivamente. Esse resultado reflete os demais temas em estudos organizacionais, especialmente no campo da gestão estratégica. Ao realizar uma análise de 35 anos de produção científica em gestão estratégica, Andrade-Valbuena, Valenzuela-Fernández e Merigó (2022) concluem que os países mais influentes em pesquisas de estratégias são os mesmos encontrados neste estudo. Da mesma forma, Antonialli et al. (2017) em seu estudo bibliométrico acerca das publicações científicas em estratégia organizacional afirmam que Estados Unidos e Inglaterra são os países mais relevantes no tema.

Figura 6 - Produção Científica por País
Country Scientific Production



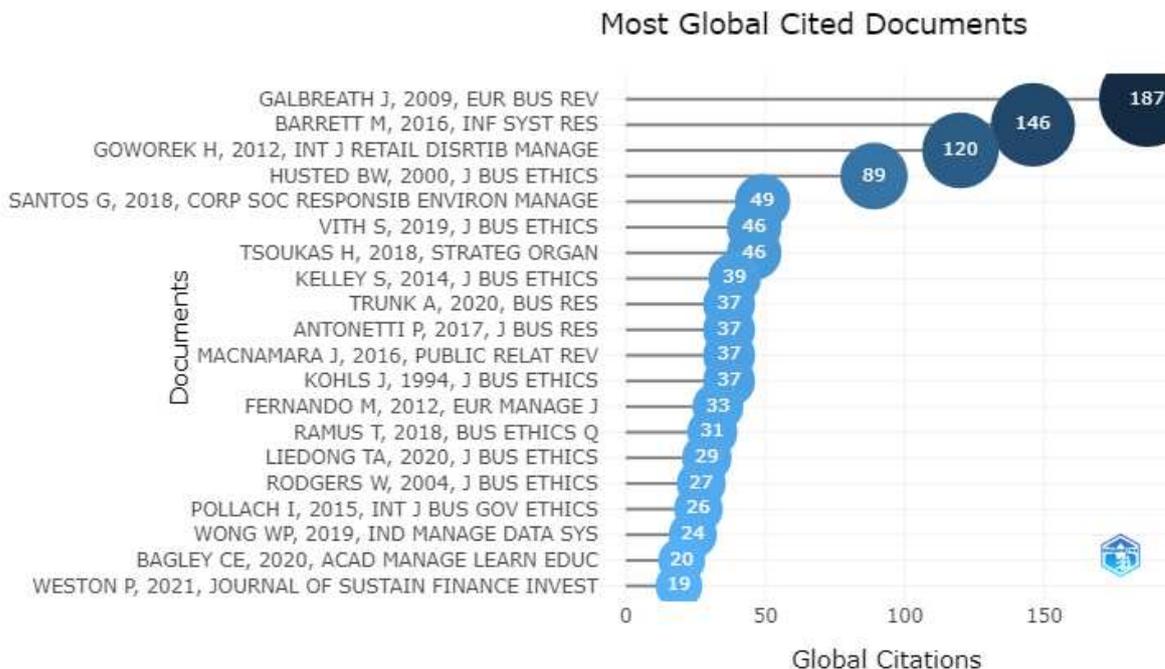
Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Salientamos, no entanto, que ao relacionarmos estratégia e ética, países como Austrália, Espanha e Malásia também se destacaram quanto ao número de publicações em relação aos demais (6, 5 e 4, respectivamente). Dentre as afiliações - universidades em que os autores estão vinculados - mais frequentes, destacamos as situadas em países similares aos de produção científica. No Reino Unido, devemos destacar a Nottingham Trent University, embora conste 3 aparições em apenas um artigo (GOWOREK et al., 2012), bem como as universidades que apareceram em mais de um artigo: University of Leeds (SHEPHERD; TOMS, 2019; WIESENBERG; TENCH, 2020); University of Manchester (GHALIB; AGUPUSI, 2014; GOWOREK et al., 2012); University of Surrey (DI DOMENICO, 2015; LIEDONG; AGHANYA; RAJWANI, 2020). Em relação aos Estados Unidos, houve um destaque para a Illinois State University (THOMAS, 1985; WIELAND; FITZGIBBONS, 2013) e a Sloan School of Management (BARRETT; OBORN; ORLIKOWSKI, 2016; RAI; DIERMEIER, 2019). Além desses, há um destaque na aparição da Universiti Sains Malaysia, na Malásia, com vínculos de autores em dois artigos (SHAFAI; AMRAN; GANESAN, 2022; WONG et al., 2019).

Além dessas informações, destacamos que o país com maior número de citações é a Austrália (283 citações), embora seja o terceiro em relação a produção científica dos temas analisados, seguido de Reino Unido (249) e Estados Unidos (144). Isso pode ser justificado

devido aos artigos mais citados dos 77 que compuseram a amostra, conforme exposto na Figura 7. O artigo mais citado das bases que relaciona os temas de estratégia e ética é o de Jeremy Galbreath, da *Curtin University of Technology*, na Austrália, com 187 citações. Em seu artigo intitulado “Building corporate social responsibility into strategy”, Galbreath (2009) aborda como a responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser incorporada de maneira efetiva à estratégia da empresa e relaciona ética a códigos de ética, códigos de conduta e responsabilidade ética sendo parte da RSC.

Figura 7 - Artigos mais citados



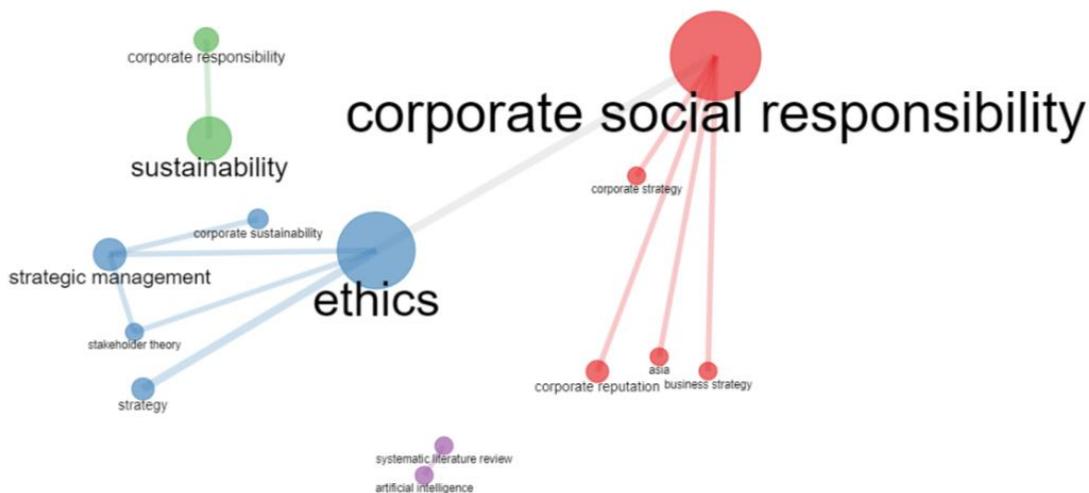
Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Em seguida, e corroborando com os países mais citados, os artigos de Barrett, Oborn e Orlikowski (2016) e Goworek et al. (2012) têm autores com filiações em universidades no Reino Unido e seus artigos resultam em 146 e 120 citações, respectivamente. Partindo da literatura de comunidades online e de *stakeholders*, Barrett, Oborn e Orlikowski (2016) buscam entender como o valor é criado nessas comunidades e concluem diferentes tipos de valores, sendo um deles o ético. Para os autores o valor ético diz respeito a ajudar outras pessoas como uma virtude, quando há um compartilhamento de experiências para auxiliar outros (BARRETT; OBORN; ORLIKOWSKI, 2016). Por outro lado, Goworek et al. (2012) relacionam temas como sustentabilidade e consumo ético, que considera para além dos interesses pessoais, os interesses sociais e ambientais.

Dessa forma, percebemos que os artigos que são mais citados e relacionam os temas abordam a ética de maneiras diversas. Isso também pode ser percebido ao buscarmos as palavras-chave mais citadas, que estão em proporções maiores na Figura 8. A análise de ocorrência de palavras-chave apresentada é uma representação gráfica das palavras-chave mais relevantes e quando aparecem juntas em artigos são conectadas por linhas, formando redes. Como pode ser observado na rede apresentada, a palavra-chave que mais apareceu foi “*corporate social responsibility*”, com 27 ocorrências em suas variantes (“*CSR*”, “*corporate social responsibility [CSR]*”, “*corporate responsibility*” e “*social responsibility*”), tendo em vista que diversos artigos relacionam a responsabilidade social corporativa com a ética (KHUONG; TRUONG; THANH, 2021; MADERO-GÓMEZ, 2020; MAI; NGUYEN;

NGUYEN, 2021; SHAFAI; AMRAN; GANESAN, 2022; SUPEKOVÁ; KRCHVÁ; FABO, 2023; WU; CHENG; SHEH, 2023).

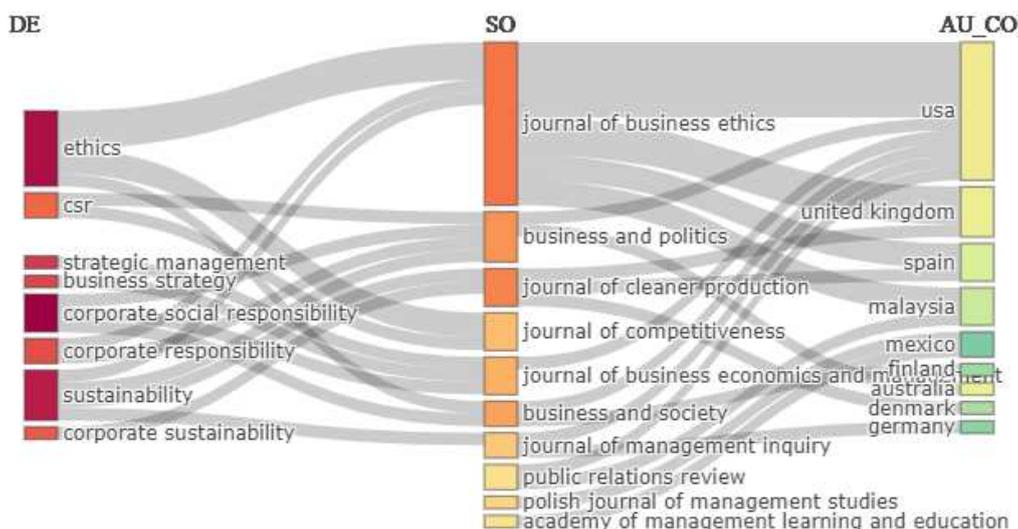
Figura 8 - Rede de coocorrência de palavras-chave



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Outras palavras-chave que se destacaram foram ética (14 ocorrências) e estratégia (“*strategic management*” e “*business strategy*”) - com 7 ocorrências - devido a serem os temas da pesquisa. Palavras-chave relacionadas diretamente à sustentabilidade (“*sustainability*”, “*corporate sustainability*” e “*sustainable development*”) somaram 11 ocorrências. Dessa forma, percebemos que há uma forte relação entre ética e sustentabilidade (GOWOREK et al., 2012; REN et al., 2023; SPARACINO et al., 2023; WIELAND; FITZGIBBONS, 2013). A partir da análise das palavras-chave, dos periódicos e dos países mencionados anteriormente, buscou-se relacionar os três tópicos na Figura 9. Entendemos, portanto, que o *Journal of Business Ethics* - principal periódico da amostra, conforme exposto anteriormente na Figura 4) - apresenta como principais palavras-chave sustentabilidade, responsabilidade corporativa e ética.

Figura 9 - Relação entre periódicos, palavras-chave e países



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Bibliometrix

Ainda em relação às palavras-chave, o *Journal of Cleaner Production* relacionou majoritariamente os temas sustentabilidade e sustentabilidade corporativa. O periódico *Business and Politics*, por sua vez, relaciona temas como responsabilidade corporativa e sustentabilidade. Como argumentamos anteriormente, a predominância dessas palavras-chave e suas relações refletem o alinhamento entre os temas e o escopo das periódicos. Em relação aos países, os Estados Unidos aparecem relacionados a sete periódicos diferentes, mas sua relação mais forte é com o *Journal of Business Ethics*. O Reino Unido, por sua vez, tem forte relação com os periódicos *Journal of Business Ethics* e *Journal of Cleaner Production* - os mais relevantes que relacionam os temas de estratégia e ética, como pôde ser percebido neste estudo. Apresentadas as relações entre palavras-chave, periódicos e países, buscamos quantificar as escolhas metodológicas dos artigos que compuseram a amostra, conforme exposto na Tabela 2, a partir da leitura dos respectivos resumos e/ou procedimentos metodológicos.

Tabela 2 - Metodologias dos artigos selecionados

Metodologias	Quantidade de Artigos
Quantitativa	32
Qualitativa	26
Ensaio teórico	11
Revisão Sistemática	4
Quantitativa-Qualitativa	3
Caso Ilustrativo	1

Fonte: Elaboração própria

Como é possível perceber, não há um destaque para a abordagem dos artigos em análise, sendo 32 quantitativos, 26 qualitativos e 3 qualitativos e quantitativos. No entanto, percebemos que a relação entre os temas de estratégia e ética está se desenvolvendo nas pesquisas acadêmicas, tendo em vista que dos 77 artigos da amostra, 4 dispõem de Revisão Sistemática da Literatura, com mapeamento e análise aprofundada de artigos relacionados e 11 foram ensaios teóricos, fundamentais para fortalecimento teórico do campo. Ainda que a apreensão desses dados sejam iniciais, podemos destacar que há uma possível relação entre a predominância dos procedimentos metodológicos escolhidos - quantitativos - e a associação, normalmente, instrumentalizada dos temas - estratégia e ética em organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tsoukas (2018) aponta a dificuldade de se encontrar pesquisas relacionando estratégia e ética, e a falta de lugar do segundo no campo teórico do primeiro. Apesar de tal dificuldade, entendemos que se queremos que as organizações se portem de forma ética, relacionar estratégia com a ética é imprescindível. Levando em conta tal relação, apresentamos um estudo bibliométrico a fim de mapear as produções científicas que discutem a estratégia em organizações a partir de uma dimensão ética.

A partir da análise de artigos contidos nas bases do *Web of Science* e *Scopus*, foi possível vislumbrar um campo teórico disperso, sem muita continuidade e predominantemente dominado pelo o que o norte global determina na relação da estratégia com a ética. A concentração de publicações em um periódico (*Journal of Business Ethics*) pode eleger o periódico como um *gatekeeper* desse campo teórico e proliferar a forma como os países do norte global definem, como pode ser visto na Figura 9 onde os Estados Unidos da América e Reino Unido se destacam dentre as outras origens dos artigos.

A diversidade da forma como a ética é tratada nos artigos também pode ser vista como um ponto positivo e negativo. Por um lado, ressalta a forma como a ética deve ser compreendida contextualmente, principalmente considerando as diferentes culturas e normas existentes. Por outro, a falta de uma base sólida dificulta a construção de uma relação que possa permear os trabalhos e permitindo que outros tópicos assumam a principal forma como as organizações incorporam (e traduzem) tais conceitos para suas práticas, como a Responsabilidade Social Corporativa e suas diferentes ramificações (KHUONG; TRUONG; THANH, 2021; MADERO-GÓMEZ, 2020; MAI; NGUYEN; NGUYEN, 2021; SHAFAI; AMRAN; GANESAN, 2022; SUPEKOVÁ; KRCHVÁ; FABO, 2023; WU; CHENG; SHEH, 2023). Na Figura 8, é possível observar que o uso da RSC como palavra-chave supera até mesmo ética, levando-nos a crer que a ética é colocada como um adendo, e não como a parte integral do fazer estratégia que deve permear as práticas, *práxis* e praticantes (TSOUKAS, 2018).

De todo modo, o campo teórico, apesar de ter publicações e sua relação podem ser observada desde 1985, ainda é incipiente. Não foi possível observar um autor que se destacasse diante dos demais, pois apesar de indicarmos Ana Adi como a autora com maior número de publicações (Figura 5), ela só teve duas publicações nos anos de 2015 e 2016 (GRIGORE; ADI; THEOFILOU, 2015; MACNAMARA et al., 2016). Isso permite que autores que escolham desbravar essa relação possam se tornar referência sobre o assunto, principalmente agora que o campo se encontra em ascensão percebida a partir de 2019 (Figura 3).

Mais do que um campo teórico em ascensão, entendemos que discutir a relação de ética e estratégia trazem ganhos para a comunidade científica, profissional e para a sociedade no geral. Acreditamos que a SAP, tal qual proposta por Tsoukas (2018), pode ser um caminho teórico para estudar a fundo tal relação. O seu uso não foi observado em nenhum dos artigos, o que possibilita uma contribuição teórico-empírica sobre o tema. Não obstante, temos vivenciado enquanto academia do campo de Administração, um intenso debate a respeito do impacto social de nossas pesquisas. Isso traz à tona a já tão desgastada, e por que não dizer, tão mal compreendida relação teoria e prática.

Aqui, longe de defendermos ou concordarmos com os debates que colocam essas temáticas em pólos separados, ou ainda que usam teoria e prática para definir o espaço da academia (teoria) e o espaço da gestão (prática), defendemos a partir das discussões da SAP a relação dialética entre esses dois espaços. No entanto, essa dialética só é possível de ser efetivamente considerada se compreendermos que “O pensar não é algo posterior ao agir, na forma de crítica, e nem anterior, à maneira de um projeto puramente imaginado. Eles constituem os momentos de um mesmo gesto, desde que seja guiado pelo amor ao mundo, em que a ação não se refere a uma finalidade pensada e que serviria de baliza de sua eficiência” (GRESPLAN, p. 15, no prefácio à obra de WAGNER, 2006). Esse trecho refere-se à discussão a respeito da relação entre teoria e prática no pensamento de Hannah Arendt e atribui ao conceito de amor ao mundo (*amor mundi*) - que evoca a capacidade de compromisso, reflexão e discernimento como lastreadoras de um existir humano *eticamente* possível - a condição essencial para superarmos a reprodução instrumentalizadora e mecanicista que tem embasado o agir gerencialista nos mais amplos espaços organizados e - afirmação nossa - particularmente no campo do pensamento da administração.

Por isso, sugerimos que para que o projeto da SAP seja efetivamente transformador, é preciso que a perspectiva da ética, evocando a capacidade de compromisso, reflexão e discernimento, seja realmente levada a sério nos estudos da estratégia. Assim, para muito além de descrições de quais atividades são realizadas por um ou outro praticante, poderemos compreender uma dimensão de *práxis* realizada por praticantes que não são meras peças, mas seres cognoscentes, reflexivos e que podem ser comprometidos com um fazer estratégia que incorpore dimensões de resultados capazes de equacionar as diferentes demandas de um

contexto que vai muito além da lógica do lucro e que incorpore o “amor ao mundo” como guia de todas as ações e concepções humanamente fundamentadas.

Como limitação, ressaltamos o fato de não incorporarmos os artigos de acesso fechado à nossa amostra, principalmente pela intenção de adentrar nos artigos e analisar, ainda que não em profundidade, alguns aspectos que consideramos centrais. Um próximo passo será de analisar os artigos mais em profundidade para compreender como os artigos conceituam ética teoricamente, e avaliar comparativamente os seus achados a fim de construir uma visão mais sólida sobre quais bases este campo em ascensão está sendo construído.

Como sugestões para pesquisas futuras, achamos importante o desenvolvimento de artigos que busquem problematizar a forma como a ética é traduzida e incorporada pelas organizações no seu *strategizing*. Além das possibilidades teóricas, notamos a ausência de periódicos brasileiros no levantamento. Apesar do uso de termos em inglês para a busca, periódicos brasileiros já estão inseridos nas bases pesquisadas e, portanto, é um indicador de que a relação de estratégia e ética precisa ser desenvolvida nacionalmente. A existência de organizações que cometem crimes que afetam a sociedade como um todo (ZANONI et al., 2021) torna essa discussão necessária no contexto brasileiro com casos nacionais em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- AMAYREH, K. T. The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan. **Management Science Letters**, v. 10, n. 10, p. 2371–2378, 2020.
- ANDRADE-VALBUENA, N A.; VALENZUELA-FERNÁNDEZ, L.; MERIGÓ, J. M. Thirty-five years of strategic management research. A country analysis using bibliometric techniques for the 1987-2021 period. **Cuadernos de Gestión**, v. 22, n. 2, p. 7-22, 2022.
- ANTONETTI, P.; ANESA, M. Consumer reactions to corporate tax strategies: The role of political ideology. **Journal of Business Research**, v. 74, p. 1–10, 2017.
- ANTONIALLI, F.; VERONEZE, R. B.; CAVAZZA, B. H.; GANDIA, R. M.; de Andrade FERREIRA, C.; ANTONIALLI, L. M. Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista espacios**, v. 38, n. 17, p. 1-18, 2017.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, Elsevier, 2017.
- BALSIGER, P. Explaining Dynamic Strategies for Defending Company Legitimacy: The Changing Outcomes of Anti-Sweatshop Campaigns in France and Switzerland. **Business and Society**, v. 57, n. 4, p. 676–705, 2018.
- BARRETT, M.; OBORN, E.; ORLIKOWSKI, W. Creating value in online communities: The sociomaterial configuring of strategy, platform, and stakeholder engagement. **Information Systems Research**, v. 27, n. 4, p. 704–723, 2016.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, 2002.

- DI DOMENICO, M. L. Evolving Museum Identities and Paradoxical Response Strategies to Identity Challenges and Ambiguities: Changing Ethical Understandings in the Handling of Human Remains. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 3, p. 300–317, 2015.
- GHALIB, A. K.; AGUPUSI, P. Business strategy and corporate responsibility: perception and practice in the oil industry and the role of non-governmental organisations. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 5, p. 951–963, 2014.
- GORGENYI-HEGYES, E.; FEKETE-FARKAS, M. Internal csr as a strategic management tool in reduction of labour shortages. **Polish Journal of Management Studies**, v. 19, n. 2, p. 167–181, 2019.
- GOTSIS, G.; KORTEZI, Z. Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 6, p. 948–976, 2013.
- GOWOREK, H. et al. The sustainable clothing market: An evaluation of potential strategies for UK retailers. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 40, n. 12, p. 935–955, 2012.
- GRIGORE, G.; ADI, A.; THEOFILOU, A. Digital reflections of pharmaceutical companies and their CSR communication strategies. **Developments in Corporate Governance and Responsibility**, v. 7, p. 221–239, 2015.
- HIEKKATAIPALE, M. M.; LÄMSÄ, A. M. What Should a Manager Like Me Do in a Situation Like This? Strategies for Handling Ethical Problems from the Viewpoint of the Logic of Appropriateness. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 3, p. 457–479, 2017.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Is It Ethical to Use Ethics as Strategy? **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 1/2, p. 21–31, 2000.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. A. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- KELLEY, S.; NAHSER, R. Developing Sustainable Strategies: Foundations, Method and Pedagogy. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 631–644, 2014.
- KIM, R. C.; SAITO, A.; AVVARI, V. M. Interpretation and integration of “creating shared value” in Asia: implications for strategy research and practice. **Asian Business and Management**, v. 19, n. 4, p. 379–406, 2020.
- KOHL, J.; BULLER, P. Resolving Cross-cultural Ethical Conflict: Exploring Alternative Strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 13, p. 31–38, 1994.
- KHUONG, M. N.; TRUONG AN, N. K.; THANH HANG, T. T. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—evidence from vietnam. **Cogent Business and Management**, v. 8, n. 1, 2021.
- LIEDONG, T. A.; AGHANYA, D.; RAJWANI, T. Corporate Political Strategies in Weak Institutional Environments: A Break from Conventions. **Journal of Business Ethics**, v. 161, n. 4, p. 855–876, 2020.
- LINNEBERG, M. S.; MADSEN, M. T.; NIELSEN, J. A. Micro-level translation of corporate sustainability: When strategy meets practice in the Danish hospitality sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 240, 2019.
- MACNAMARA, J. et al. “PESO” media strategy shifts to “SOEP”: Opportunities and ethical dilemmas. **Public Relations Review**, v. 42, n. 3, p. 377–385, 2016.

- MADERO-GOMEZ, S. Job satisfaction as a moderating effect between organizational practices of human resources and the strategic lines of corporate social responsibility in México. **Estudios Gerenciales**, v. 36, n. 157, p.391–401, 2020.
- MAI, N. K.; NGUYEN, A. K. T.; NGUYEN, T. T. Implementation of Corporate Social Responsibility Strategy to Enhance Firm Reputation and Competitive Advantage. **Journal of Competitiveness**, v. 13, n. 4, p. 96–114, 2021.
- MARTIN, G.; GOLLAN, P. J. Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: The case of the RBS. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 16, p. 3295–3314, 2012.
- MATALLÍN-SÁEZ, J. C. et al. Ethical strategy focus and mutual fund management: Performance and persistence. **Journal of Cleaner Production**, v. 213, p. 618–633, 2019.
- NYGAARD, A. et al. Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 1, p. 133–139, 2017.
- OGREAN, C.; HERCIU, M.; BELAȘCU, L. Searching for new paradigms in a globalized world: Business ethics as a management strategy. **Journal of Business Economics and Management**, v. 9, n. 2, p. 161–165, 2008.
- PALOMINO, P. R.; BAÑÓN GOMIS, A. J.; AMAYA, C. R. Morals in business organizations: An approach based on strategic value and strength for business management. **Cuadernos de Gestion**, v. 11, n. SUPPL. PECIALISSU, p. 15–31, 2011.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, 2002.
- QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B. M.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo Bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.
- QUINTELIER, K. J. P. et al. People at the heart of circularity: A mixed methods study about trade-offs, synergies, and strategies related to circular and social organizing. **Journal of Cleaner Production**, v. 387, 2023.
- RAI, T. S.; DIERMEIER, D. Strategic consequences of being unsympathetic: For-profit companies benefit more than individuals from focusing on responsibility. **Psychology and Marketing**, v. 36, n. 2, p. 150–156, 2019.
- REN, S. et al. Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. **Human Resource Management**, v. 62, n. 3, p. 251–265, 2023.
- SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 34, n. 10, p. 1407-1421, 2014.
- SHAFAI, N. A.; AMRAN, A.; GANESAN, Y. Corporate Social Responsibility, Earnings Management and Industry Type: Does CSR Reinforce Entrenchment Strategy? **Jurnal Pengurusan**, v. 64, 2022.
- SHEPHERD, A.; TOMS, S. Entrepreneurship, strategy, and business philanthropy: Cotton textiles in the British industrial revolution. **Business History Review**, v. 93, n. 3, p. 503–527, 2019.

- SPARACINO, A. et al. Web content analysis of beekeeping website companies: Communication and marketing strategies in the Italian context. **Journal of Marketing Communications**, 2023.
- SUPEKOVÁ, S. C.; KRCHOVÁ, H.; FABO, L. Modelling the CSR concept of an enterprise under the influence of marketing strategies and strategic competitiveness. **Journal of Competitiveness**, v. 15, n. 1, 2023.
- THOMAS, H. Decision Analysis and Strategic Management of Research and Development: A comparison between applications in electronics and ethical pharmaceuticals. **R&D Management**, v. 15, n. 1, 3–22, 1985.
- TSOUKAS, H. Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 323–351, 2018.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- VITH, S. et al. Envisioning the ‘Sharing City’: Governance Strategies for the Sharing Economy. **Journal of Business Ethics**, v. 159, n. 4, p. 1023–1046, 2019.
- WAGNER, E. S. **Hannah Arendt: Ética & Política**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731- 735, 1996.
- WIELAND, J. R.; FITZGIBBONS, D. E. Integrating corporate sustainability and organizational strategy within the undergraduate business curriculum. **Organisation Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 255–266, 2013.
- WIESENBERG, M.; TENCH, R. Deep strategic mediatization: Organizational leaders’ knowledge and usage of social bots in an era of disinformation. **International Journal of Information Management**, v. 51, 2020.
- WONG, W. P. et al. Human factors in information leakage: mitigation strategies for information sharing integrity. **Industrial Management and Data Systems**, v. 119, n. 6, p. 1242–1267, 2019.
- WU, C. C.; CHENG, F. C.; SHEH, D. Y. Exploring the factors affecting the implementation of corporate social responsibility from a strategic perspective. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, n. 1, 2023.
- ZANONI, B. L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; TRAVIS, E. F.; JAN-CHIBA, J. H. F. Capitals and decisions about sustainability in a Brazilian ecocide organization: a narrative analysis based on Bourdieusian sociology. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 19, n. 2, p. 162-190, 2021.
- ZUPIC, I; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, p. 429-472, 2015.