

## ÉTICA E MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Almiralva Ferraz Gomes<sup>1</sup>, Kelliane de Jesus Nascimento<sup>2</sup>,  
Beatriz Rodrigues Silva Bockorni<sup>3</sup>, Aline Záide Pinheiro Matos Santos<sup>4</sup>,  
Simone Andrade Teixeira<sup>5</sup>

**Resumo:** Com as mudanças no mundo organizacional contemporâneo, as empresas vêm tentando se adequar a grande quantidade de pessoas oriundas das mais diversas culturas, hábitos, crenças, valores e que trabalham no mesmo ambiente profissional. Para lidar com tal contexto de diversidade, muitas organizações estabelecem códigos de ética, a fim de se monitorar comportamentos e, por conseguinte, manter boas relações entre colegas, organização e sociedade. A ética vem sendo estudada há milênios e, apesar de seu conceito ser confundido com o de moral, suas aplicabilidades são distintas, porém, complementares. O estudo aqui proposto, por meio de uma revisão bibliográfica, tem como objetivo provocar reflexões sobre como as organizações tratam a ética, em especial nas organizações públicas.

**Palavras-chave:** Código de Ética; Ética; Moral; Organizações; Serviço Público.

### 1. INTRODUÇÃO

A discussão em torno de ética tem estado presente em muitos debates, principalmente, na última década, em razão dos inúmeros escândalos que envolvem empresas e governos e também porque a sociedade contemporânea tem condenado aqueles comportamentos considerados antiéticos e que lesam

---

1 Doutora em Administração (UFLA). Professora Titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: [almiralva.gomes@uesb.edu.br](mailto:almiralva.gomes@uesb.edu.br)

2 Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bolsista de Iniciação Científica (FAPESB). E-mail: [kellianeadmascimento@gmail.com](mailto:kellianeadmascimento@gmail.com)

3 Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Pós-graduanda em Gestão Pública Municipal pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: [beatrizrsbockorni@gmail.com](mailto:beatrizrsbockorni@gmail.com)

4 Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bolsista de Iniciação Científica (CNPq/PIBIC/UESB). E-mail: [zaidealine@gmail.com](mailto:zaidealine@gmail.com)

5 Doutora em Estudos Interdisciplinares Sobre Mulheres, Gênero e Feminismo (UFBA). Professora Titular do DCN da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: [mone.enf@hotmail.com](mailto:mone.enf@hotmail.com)

a coletividade. A ética é, portanto, uma característica inerente a toda ação humana, tendo em vista que a todo momento o ser humano avalia e julga ações sejam próprias ou alheias. Deste modo, é assim considerada uma forma do comportamento humano e entendida como a compreensão conceitual de como um indivíduo deve se comportar em meio a sociedade (FEITOZA; CHAGAS, 2020). Fumincelli, Martins e Mendes (2019) corroboram com tal assertiva, ao afirmarem que a vida humana consiste de credos e valores intrínsecos às experiências, contextos e conhecimentos, obtidos ao longo da vida. No entanto, o conceito de ética é por demais confundido com o de moral, inclusive, muitas vezes, são utilizados como sinônimos. Embora sejam complementares, suas aplicabilidades são distintas. A ética envolve uma carga moral, ao ser considerada uma ciência que se ocupa em estudar e investigar a moral, enquanto a moral é um conjunto de normas e regras adquiridas por hábito, ou seja, refere-se ao modo de ser ou comportamento adquirido pelo homem e/ou mulher de acordo com a sua cultura. A ética é um reflexo de como deveria ser o agir humano, conforme uma determinada estrutura de valores (VÁQUEZ, 1999; ZAPELINI, 2013). A moral trata de um conjunto de regras que determinam o comportamento dos membros de um grupo social. Assim, o indivíduo moral é aquele que age bem ou mal, conforme acata ou viola as normas de seu grupo social. O comportamento moral depende das normas do grupo social em que o indivíduo está inserido, visto que varia de acordo com o tempo, o lugar e as normas que são organizadas e estabelecidas (ARANHA; MARTINS, 1993). Assim, a ética e a moral são relacionadas, uma vez que “[...] a moral se refere ao comportamento que é adequado ou conquistado pelo homem” (FEITOZA; CHAGAS, 2020, p. 38315). Compreender tais definições passa pela análise das matrizes culturais que predominam nas sociedades e em seus contextos históricos. O estudo de tais conceitos iniciou-se na filosofia, mas hoje extrapola os limites dessa disciplina.

O debate em torno de ética também é travado no âmbito do trabalho e, por conseguinte, das organizações. Um dos desafios que surgem às organizações é estabelecer a ética e a moral com e entre pessoas de culturas diferentes e, inclusive, com objetivos distintos ao da organização. Deste modo, muitas empresas têm se dedicado a trazer para o debate e promovido ações que valoram relações éticas não só no ambiente organizacional, mas também entre os sujeitos propriamente ditos e entre a empresa e seus membros com o ambiente externo. A disciplina ética nos negócios surge então para garantir uma convivência salutar entre os membros de uma empresa e o ambiente aos quais estão inseridos e se relacionam. Quando se trata do serviço público, essa discussão ganha outro patamar, visto que a ética no serviço público acontece de formas diferentes em cada um dos modelos normativos.

Com o código de ética, as organizações, potencialmente, disciplinam a conduta do empregado e constroem um instrumento de punição rápida às infrações de conduta. Além disso, o código é capaz de orientar o comportamento

corporativo e nortear a cultura, a política, os valores organizacionais, além de possibilitar o reconhecimento da empresa pelos colaboradores a partir das condutas éticas. Em outros termos, a ética deve nortear as condutas independentemente do nível hierárquico.

Diante do exposto, o presente artigo se propõe, por meio de uma revisão bibliográfica, provocar reflexões sobre como as organizações tratam a ética, em especial nas organizações públicas, visto que o papel da ética e moral vem transformando o modo de administrar das instituições. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nos anais dos eventos promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e nos portais da base SCIELO e do *Google Acadêmico*. A partir das palavras chave “ética” e “moral”, no período de 2000 a 2020, levantou-se uma pequena quantidade de artigos relacionados à ética e moral nas organizações. Com isso, surgiu o interesse em discutir o assunto, visto que, apesar de essencial nas e para as organizações, ainda é pouco abordado. O estudo de tais artigos selecionados levou a ampliação da pesquisa bibliográfica para outros textos para além das bases e do período previamente estabelecido.

O presente artigo, portanto, está estruturado em cinco seções. A primeira trata-se desta introdução. A segunda discute os conceitos de ética e moral ao longo dos anos e suas discrepâncias. A terceira aborda como a ética é aplicada nas organizações atuais e, em seguida, como se apresenta, principalmente, em organizações públicas. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais.

## 2. CONCEITOS DE ÉTICA E MORAL

Os termos ética e moral são utilizados com frequência nas diversas relações cotidianas para designar o que se deve ou não fazer, ou qual posicionamento se tomar diante de determinadas situações. Aranha e Martins (1993) pontuam que a palavra ética, advinda do grego *ethos*, significa costume, e moral, advindo do latim *morale*, ou *moralis*, também significa costume. Assim, ambas se referem ao conjunto dos costumes tradicionais de uma sociedade, que passam a ser considerados como valores e obrigações na conduta dos membros do grupo de uma sociedade. Moreira (2000) corrobora com tal afirmação ao reiterar que essas palavras, provenientes do grego e de raiz latina, indicam os costumes acumulados e, por conseguinte, fazem parte da cultura de um grupo.

Algumas vezes, os termos são utilizados como sinônimos, no entanto, Vázquez (1999) ressalta que a ética é uma ciência que se ocupa em estudar e investigar a moral, enquanto a moral é um conjunto de normas e regras adquiridas por hábito, ou seja, refere-se ao modo de ser ou ao comportamento adquirido pelo homem e que se cristalizou a partir de costumes e convenções sociais ao longo da história das sociedades. Por isso, a moral está fortemente ancorada na tríade cultura, história e natureza humana. No entanto, Deigh

(1996) defende que a ética não pode ser considerada uma ciência, uma vez que se ocupa do estudo filosófico da moralidade. Em outros termos, a palavra ética, por vezes, é entendida como moralidade e, às vezes, como princípios morais de uma tradição particular de um grupo ou até mesmo de um indivíduo. Em síntese, juntamente com a metafísica, a lógica e a epistemologia, a ética pode ser considerada um dos ramos da filosofia.

Do ponto de vista epistemológico do termo, Paula e Andrade (2013) advogam que a ética é uma palavra de natureza polissêmica, portanto, não deve ser considerada como um elenco de normas, regras ou códigos, que não contribuam para um contexto organizacional pautado na justiça e na solidariedade social. Deste modo, para sua melhor compreensão, é necessária uma abordagem interdisciplinar e transversal a respeito do tema, tendo em vista que a ética se apoia em outras áreas do conhecimento.

Sobre esse ponto, Deigh (1996) argumenta que a ética pode ser dividida entre o estudo da bondade, da ação correta, da psicologia moral e da metafísica da responsabilidade moral. No entanto, essas divisões não são concretas, visto que o estudo da ética é multidisciplinar. Porém, tais divisões auxiliam na identificação de problemas e movimentos dentro do estudo da disciplina, inclusive, o estudo geral da bondade e da ação correta são os pontos principais do estudo da ética.

Para Mendes, Bessa e Silva (2015, p. 3), “As questões éticas relacionam dilemas entre certo e errado, cujas consequências dos padrões de conduta podem influenciar diferentes ações que se refletem em âmbito individual ou de grupo”, assim, a ética é vista como um norteador social, em se tratando do deve ou não ser feito em determinadas situações. Por isso, a ética pode ser compreendida como uma reflexão crítica que permite a escolha da melhor forma de agir (VARELLA, 2002) e tem como objetos a moral, os valores e os princípios que, na prática, irão estabelecer as regras para o agir.

Zapelini (2013) defende que a ética pode ser vista tanto como o reflexo dos princípios de ação, quanto como a forma pela qual um sujeito a pratica. Desta maneira, não se trata apenas do princípio da ação propriamente dita, mas também da relação entre o princípio e o ser racional, dotado de vontade, que decide obedecê-lo. Por isso, a ética também estuda a responsabilidade do ato moral e contribui, de certa forma, para fundamentar o comportamento moral. De acordo com Gaulejac (2007), vivemos em um universo incoerente e caótico, onde se possui um recorrente apelo à ética com o desejo de se reconstituir a coerência e o simbólico. Por isso, a ética permite aos sujeitos e grupos sociais se questionarem a respeito de valores e comportamentos que já não atendem mais aos interesses da sociedade que estão inseridos. Corroborando com esse ponto, Feitoza e Chagas (2020) defendem que a definição de ética deve considerar os princípios e normatizações, que resultam de mudanças que buscam se adequar ao meio e que foram determinadas pela cultura e, por sua vez, influenciada pela sociedade em que o indivíduo vive.

A moral pode ser entendida, conforme Cortina e Martínez (2005), como um saber que oferece orientação para as ações concretas, podendo ser vista tanto como substantivo, como adjetivo. Como substantivo, pode se referir a: (1) conjunto de princípios, preceitos e comandos; (2) código de conduta de um indivíduo; (3) diferentes doutrinas morais ou ciência que trata do bem e das ações humanas; (4) disposição de espírito; e (5) dimensão moral da vida humana. Como adjetivo, pode ser vista de duas formas: oposto a imoral, ou seja, um sinônimo de moralmente correto ou incorreto; e oposto a amoral, ou seja, que não possui relação com a moralidade. A moralidade, por sua vez, pode ser entendida como um meio de distinguir legalidade de religiosidade, assim como também pode se distinguir da ética. Nesse sentido, a moral é a resposta ao questionamento “o que se deve fazer?”, enquanto a ética se refere ao “por que devemos fazer?” (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005). Para Aranha e Martins (1993), os atos morais seriam baseados em dois aspectos, um normativo, que diz respeito as regras de ação, que imperam no “dever ser”, e outro, factual, que diz respeito aos atos humanos, os quais são efetivamente realizados. Coltro e Santos (1998) defendem a tese de que ninguém nasce moral, mas torna-se moral. Em outros termos, se todos simplesmente seguissem os seus desejos e instintos, não haveria integridades física e psíquica dos sujeitos, pois são as diferentes formações sociais e culturais que fomentam os padrões de conduta, as relações intersubjetivas e interpessoais e até mesmo os comportamentos sociais, a ponto de conservar o grupo social. A ética é então estruturada pelos valores e obrigações que formam as condutas morais, devendo possuir aspectos normativos, fatuais, de natureza voluntária, livres, conscientes e solidárias. A responsabilidade dos agentes morais pelos atos que cometem advém desses aspectos (COLTRO; SANTOS, 1998).

Assim como Deigh (1996), Ventura (2015) defende que a ética pode ser vista como uma vertente da filosofia que estuda a moralidade dos atos realizados pelos humanos, determinando o que é certo ou o que é errado dentro dos grupos sociais em que estão inseridos. Contudo, seu valor está naquilo que explica e não na recomendação da ação. Além disso, ao perscrutar e deslindar o comportamento moral, deixa de ter um caráter exclusivamente descritivo.

Embora não caiba à ética formular juízos de valor quanto a prática moral, pode ser vista como um conjunto de normas e valores de um grupo social sobre o que é certo e errado, pois parte da cultura de um grupo é internalizada e reproduzida pelos seus membros (MOREIRA, 2000) e explica as diferenças de práticas, a depender do tempo e espaço. Afinal de contas, cada sociedade é caracterizada por um conjunto de regras, normas e valores no tempo. Assim, tomando como base Nietzsche (2018), é possível falar em uma variedade de morais no tempo e, por conseguinte, no interesse da filosofia sobre as questões morais e éticas.

A teleologia e a deontologia, como disciplinas, estudam diferentes teorias que tratam da ética. Moreira (2000) apresenta que a ética, na visão

teleológica, foca no fim e nas consequências das ações, de forma que uma ação deve produzir o maior bem para o maior número de pessoas. Já a abordagem deontológica tem seu foco na ação em si, ou seja, deve-se escolher fazer a ação certa e não a errada, independentemente das consequências. Porém, na primeira, é difícil contabilizar o que seria uma consequência boa ou ruim, assim como na segunda saber o que é certo ou errado.

Araújo e Tomei (2011) apresentam dois princípios da abordagem teleológica: (1) egoísta e; (2) utilitarista. O princípio do egoísmo trata do comportamento certo ou aceitável, é medido pelas consequências aos indivíduos, promove o interesse pessoal e bem-estar individual acima do interesse comum. Ademais, pode ainda ocorrer o egoísmo esclarecido, que se trata de ações que, mesmo visando o interesse próprio a longo prazo, promovem o bem-estar dos demais. O segundo princípio, utilitarista, refere-se a busca e alcance de resultados que beneficiem o maior número de pessoas, ou seja, o foco é o bem-estar de todos. Além disso, faz com que o indivíduo não pense na decisão como boa ou ruim, mas sim como aquela que melhor se adapta à situação visando o bem-estar da maioria. Tal princípio foi identificado no estudo de Santos (2020), como frequentemente utilizado em situações de gestão de desastres, visto que nesses contextos adota-se a premissa de salvar o maior número possível de pessoas.

Na abordagem deontológica, destaca-se o princípio do direito, que considera que existem ações moralmente erradas e, portanto, não aceitáveis sob qualquer pretexto (por exemplo, matar uma pessoa) e que todos os indivíduos possuem direitos básicos e absolutos que não podem ser violados, nem mesmo por uma ação de maximização de utilidade. Nesse viés, a ética e o direito, apesar de se aproximarem, podem apresentar diferentes normas e sanções, pois uma ação pode “[...] ser moralmente condenável, mas não passível de pena legal. Inversamente, uma outra ação pode ser objeto de sanção jurídica e aprovação moral” (MOREIRA, 2000, p. 2). Em outras palavras, o conceito de certo e errado, bem e mal, pode não ser o mesmo encontrado na lei. Tal dilema é vivenciado no Brasil na gestão de desastres, tendo em vista a característica emocional do brasileiro que se coloca no momento de tomada de decisão (SANTOS, 2020).

Além das abordagens teleológica e deontológica, Araújo e Tomei (2011) referem-se a abordagem da justiça e da ética da virtude. O princípio da justiça preserva os valores básicos de liberdade, igualdade de oportunidade e preocupação com os desfavorecidos, que se enraizaram nas crenças morais. A quarta e última abordagem, ética da virtude, é centrada no ser humano e em suas virtudes, tais como, honestidade, justiça, confiança, benevolência, e foco em “[...] qual tipo de pessoa eu sou ou deveria me tornar” (ARAÚJO; TOMEI, 2011, p. 129).

Cortina e Martínez (2005) defendem a ética como parte da filosofia dedicada à reflexão sobre a moral, ou seja, é a parte que se dedica a compreensão da dimensão moral do ser humano por meio de rigor conceitual e métodos

analíticos próprios da filosofia, corroborando com Deigh (1996), que vê a ética como o estudo da moralidade. Tal dimensão moral não deve ser tratada a partir de elementos econômicos, psicológicos ou sociológicos, mas sim por si mesma, pelo que ela representa.

Em se tratando da relação entre ética e moral, Sprigge (1996) traz o conceito de construtivismo ético, ou seja, uma forma de antirrealismo ético que propõe a existência de fatos morais e verdades, que são, de alguma forma, criados ou dependentes dos credos morais, reações e atitudes.

A ética pode então ser entendida como uma reflexão racional sobre o *ethos*, que é um conjunto de condutas morais que garantem a preservação do desenvolvimento da sociedade, por meio da fixação dos padrões de convivência, de onde surgiu a necessidade humana de sistematizar, em categorias racionais, as normas de convivência e suas variadas e múltiplas manifestações. Assim, compreende-se que a consciência moral surge de uma construção social, pois desde a infância estamos sujeitos a influência do meio social do qual fazemos parte, embora expressemos valores de uma identidade pessoal, que é intransferível e se distancia do social (BARRETO, 1995). Do mesmo modo, Tanure (2009), ao pesquisar as singularidades da gestão brasileira, defende o conceito de cultura nacional como um conjunto de valores compartilhados expressos por meio de comportamentos, símbolos e rituais aprendidos desde a puerícia e disseminados de pais para filhos. Em outras palavras, somos sujeitos construídos socialmente através das relações que travamos desde a pequenez.

Sobre a função dos valores morais na sociedade, Barreto (1995) identifica duas correntes principais de pensamento. A primeira, o liberalismo ético, afirma que a sociedade possui um modelo consensual, em que a estabilidade social depende de um conjunto de valores e normas universais e compartilhados ou intrínsecos a sociedade moderna e que procura disciplinar os sistemas políticos e econômicos por meio de um mínimo de moral, ou seja, uma política e ética e utiliza-se do sistema político como meio para transmitir os valores universais para as diversas realidades sociais, econômicas e políticas. A segunda, o liberalismo realista, contesta as posições do liberalismo ético não só a respeito da convergência de opiniões como também da chance de concordância racional entre os membros de uma sociedade. Além disso, propõe a separação da política da ética e defende que, no mundo moderno, a função do sistema político seja a de coordenar as opiniões e os interesses conflitantes dos diversos membros da sociedade. Observa-se que, apesar de apresentarem diferenças, a ética e a moral estão intimamente ligadas, o que justifica seu estudo, pois interferem de forma significativa na postura adotada pelos seres humanos. Tendo em vista que as empresas se preocupam com a conduta adotada dentro das organizações, a ética e a moral apresentam-se como importantes elementos a serem compreendidos.

### 3. A ÉTICA E MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Diante da importância da ética nas relações sociais, surge nas empresas a necessidade de se discutir ética, por meio do campo de estudos denominado ética nos negócios. As organizações estão inseridas em um mercado globalizado e competitivo e, diante disso, segundo Araújo e Tomei (2011), veem-se “[...] sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver profissionais capazes de atender às demandas desse mercado” (ARAÚJO; TOMEI, 2011, p. 209). Acrescenta-se a esse contexto, a necessidade de se lidar com a questão da diferença nas organizações. As organizações vêm se transformando e comportam-se como organismos vivos, de acordo com Noguchi e Medeiros (2014), por isso, precisam se adaptar às vulnerabilidades, incertezas, complexidades e ambiguidades do mundo. Tal processo de adaptação envolve questões éticas. Em outras palavras, o desenvolvimento e promoção de atitudes e valores éticos parece ter relação direta com a sobrevivência organizacional, conforme defendido por Galbraith (1996), em **A Sociedade Justa: uma perspectiva humana**. Por isso, a ética corporativa é pontuada por Araújo e Tomei (2011) como importante ferramenta não só para lidar com a competitividade, mas para garantir a convivência e respeito às diferenças na esfera organizacional. Mendes e Ishikawa (2010), inclusive, apontam que a ética nas organizações está ganhando evidência não só porque reflete sobre o comportamento do indivíduo, mas também porque tem relação com a capacidade de gerar recursos financeiros, já que a atual sociedade é marcada pela crise de valores éticos.

Embora a sociedade expresse veementemente uma preocupação com a ética, as condutas antiéticas não cessam e a cada dia são cada vez mais noticiadas pelos meios de comunicação. Em outros termos, ainda há muito o que discutir e, sobretudo, agir. A publicização cada vez mais frequente de ações antiéticas na sociedade contemporânea tem provocado uma corrida ao seu estudo, uma vez que os debates sobre ética na política, na sociedade e na economia ressurgiram com muito entusiasmo nos últimos anos. Por conseguinte, a ética nos negócios e nas empresas também se tornou motivo de preocupação e teve seu debate intensificado. Treviño e Brown (2005) ressaltam que a ética nas organizações ainda é adotada para padronizar os comportamentos, por meio de códigos de ética, no entanto, pouco serve para realmente contribuir com os valores morais, aliás, reiteram que a liderança ética é mais eficiente do que os códigos de ética quando se pretende alcançar os objetivos de gestão da ética, pois a ação, isto é, o exemplo tem mais valor e repercute de forma mais efetiva do que manuscritos e postulados. Araújo e Tomei (2011, p. 140-141), inclusive, tratam da “[...] importância da compreensão da ética corporativa, dos valores e crenças que embasam a cultura, e do alinhamento do discurso organizacional com a prática para a longevidade e o desenvolvimento sustentável” para que seja “[...] possível evitar que indivíduos deturpem mensagens como ‘competir e vencer’, com comportamentos egoístas e utilitaristas”. A crítica de que o ensino teórico não é suficiente é discutida por Nunes Neto e Conrado (2021), quando

defendem que, o exemplo, além de trazer benefícios próprios, beneficia a sociedade e, por sua vez, potencialmente, é capaz de sensibilizar e levar outras pessoas a praticarem virtudes.

Moreira (2000) discute o paradoxo entre a cultura nacional e sua influência na cultura organizacional e conclui que traços da cultura brasileira, como o formalismo e o jeitinho, já discutido por DaMatta (2015), em **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**, publicado originalmente em 1979, também repercutem nas empresas e em suas condutas éticas. Portanto, Moreira (2000) aponta que muitos são os dilemas éticos dentro das organizações, por isso, a criação de um manual de ética é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para se orientarem em situações cotidianas.

Em se tratando das características da cultura nacional brasileira que refletem na cultura organizacional, Freitas (1997) destaca alguns traços que influenciam o espaço organizacional: (1) hierarquia das relações, marcado pela centralização do poder, segregação de grupos sociais e subordinação de grupos sociais inferiores; (2) patriarcalismo, característico de relações pessoais e de dominação; (3) afetismo, expresso pelas relações de afeto, carinho e relação de pertencimento; (4) malandragem, típico do jeitinho que busca maneiras de driblar situações; (5) sensualismo, que trata da existência de desejos exóticos nas relações sociais; e (6) aventureiro, que refere-se a existência de sonhadores. DaMatta (2015) propõe que o Brasil esteja situado na metade do caminho entre a hierarquia e a igualdade, a individualização e o código de moralidade pessoal, repleto de nuances e diferenças, de modo a existir dois sistemas operando dentro de uma relação de reflexividade de um para o outro. Ademais, DaMatta (2015) ainda considera que a classificação em múltiplos eixos permite não somente uma compensação e uma busca de complementariedade, mas também o inverso, a diferenciação contínua e sistêmica dos iguais. Assim, o sistema passa a igualar num plano e hierarquizar em outro. De acordo com Coltro e Santos (1998, p. 8), “[...] no âmbito organizacional, o exercício de qualquer cargo, função ou carreira requer a auto racionalização da conduta de seu ocupante ou titular, objetivando torná-la parte funcionalmente racional da ação administrativa”, ou seja, os indivíduos realizam atos racionais, que levam a organização a busca de seus objetivos, seguindo as condutas éticas propostas pela organização. Desta forma, Dal Mas, Patrus-Pena e Teixeira (2009) apontam três possibilidades da ética nas organizações: (1) ética da convicção, que tanto estaria expressa nos códigos e missões assim como na conduta dos profissionais de marketing; (2) ética da responsabilidade, voltada para os interesses dos *stakeholders*, sem se deixar de lado que o consumidor é o público-alvo da produção da empresa; (3) ética da virtude, que elege os valores organizacionais em detrimento dos valores individuais, no exercício da atividade profissional. A relação do indivíduo com o ambiente em que está inserido pode contribuir com sua conduta ética, uma vez que o meio influencia o comportamento do sujeito. Tanure (2009) indica

subsistemas que caracterizam a ação cultural brasileira (institucional ou formal, pessoal ou informal, dos líderes e dos liderados). O subsistema dos líderes reúne “[...] traços daqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder” (TANURE, 2009, p. 34). O subsistema institucional ou formal tem estreita relação com o conceito de “rua” de DaMatta (1997), assim como o subsistema pessoal ou informal de Tanure (2009) está relacionado ao que DaMatta (1997) chamou de espaço da “casa”. DaMatta (1997, p. 8) aponta o conceito de casa e rua como “[...] categorias sociológicas para os brasileiros, não designam simplesmente espaços geográficos ou coisas físicas comensuráveis, mas acima de tudo, entidades morais, esferas de ação social [...]”. Desse modo, são capazes de despertar emoções, reações, leis. É preciso, portanto, proteger os limites da casa, defender suas fronteiras físicas e, sobretudo, morais. A casa é um lugar de pertencimento e segurança enquanto na rua se está à mercê de arbitrariedades das figuras de poder de uma sociedade desigual. Por isso, muitas vezes, recorrem-se aos jeitinhos e malandragem para sobreviver. Há, portanto, uma relação do mundo do trabalho com a rua, o que leva a um descaso por meio de funcionários e dirigentes (MOREIRA, 2000). Desta forma, ressalta-se que o caminho da ética nas empresas brasileiras tendem a seguir uma direção: “Na presença simultânea de uma ética formal ‘da casa’, que visa atingir a casa dos clientes, convivendo com uma ética real ‘da rua’, carregada de jeitinho, malandragem e corrupção, que toca, não raramente, o campo da ilegalidade” (MOREIRA, 2000, p. 8).

Apesar do crescente diálogo em torno do tema e da sua aplicação dentro das organizações, a discussão em torno da ética revela-se complexa e os resultados efetivos são incertos, uma vez que diferentes fatores interferem nesse processo, desde aspectos de liderança, de cultura ou até mesmo de percepção individual de cada componente da organização. No serviço público, também é possível identificar alguns desafios, em se tratando de ética, como será abordado a seguir.

#### **4. O SERVIÇO PÚBLICO E A ÉTICA E A MORAL**

O desenvolvimento da ética no setor público tem se tornado, com frequência, pauta dos estudos sobre ética nas organizações. Parizeau (2003 *apud* ZAPELINI, 2013) relaciona a ética na administração pública às éticas aplicadas e ainda destaca três características principais: (1) busca responder problemas práticos e concretos relacionados a práticas profissionais e sociais; (2) exige um diálogo multidisciplinar para superar o paroquialismo e as compartimentalizações da realidade e; (3) apresenta-se sob a forma de práticas e discursos que interagem fortemente.

Zapelini (2013) estudou o desenvolvimento da ética a partir de três modelos normativos: (1) burocracia, que é apresentada segundo o conceito proposto por Max Weber, em que se prevê a hierarquia, a departamentalização,

a impessoalidade e a rigidez; (2) nova gestão pública, que se aproxima mais do modelo do mercado e propõe que o governo deve ser empreendedor, buscando e oferecendo serviços melhores e mais adequados às necessidades da sociedade; (3) novo serviço público, que se opõe ao modelo de uma gestão pública empreendedora e defende um modelo que inclui a participação do cidadão, atenda os seus interesses e seja mais democrática. A relação com a ética acontece de formas diferentes em cada um desses modelos normativos, pois a nova gestão pública se adequa a ética teleológica, em que os mecanismos são considerados bons se alcançarem os objetivos desejados. A ética deontológica está mais próxima dos modelos burocráticos e do novo serviço público, pois se acredita que só se alcançam bons resultados se os processos e valores, que devem ser seguidos, forem devidamente realizados e obedecidos pelos servidores públicos.

Nesse sentido, o estilo de liderança é um aspecto a ser considerado, ao se analisar o comportamento ético dentro das organizações. Brenner (1992 *apud* GOMES; ALFINITO; BERMAN, 2012) aponta a existência de aspectos implícitos e explícitos da ética. Por um lado, os aspectos implícitos envolvem a cultura corporativa, os incentivos e a liderança. A liderança, inclusive, deve ser considerada como um fator associado ao comportamento antiético dos servidores, uma vez que afeta positivamente o comportamento antiético dos funcionários, ou seja, há uma associação positiva entre tais conceitos. Por outro, os aspectos explícitos se caracterizam por códigos de ética e manuais.

Um código de ética, de acordo com Varella (2002), é o que reúne os princípios que regem a organização e refletem os valores da sociedade, da legislação do país e da organização em si. O código de ética é mutável e sujeito a reflexões e críticas, ademais, deve ser coerente com o que é praticado. Mendes e Lúcio (2013, p. 5) ressaltam que “[...] o código de ética surge nas organizações com o objetivo de disciplinar a conduta do empregado e constituir instrumento de punição rápida às transgressões de conduta”. Ademais, orienta o comportamento corporativo e delinea a cultura, a política, os valores organizacionais e possibilita o reconhecimento da empresa pelos colaboradores a partir das condutas éticas. Por fim, a ética deve nortear todas as condutas independentemente do nível hierárquico.

Varella (2002) afirma que de nada serve um código de ética se ele não for praticado e seguido por todos na organização, independente de nível hierárquico. A coerência entre o que se propõe e o que se pratica acaba dependendo da observação de como o código é obedecido pela direção. Assim, faz-se importante uma reflexão crítica acerca da coerência entre o que se preconiza como valores e princípios e o que realmente acaba sendo praticado dentro da instituição, a fim de que se garanta que todos sigam e entendam as normas e a cultura organizacional.

Com o objetivo de compreender as condutas éticas no setor público federal, Mendes e Lúcio (2013) realizaram uma análise de quatro códigos

de ética (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, Código de Ética da Companhia Brasileira de Abastecimento – CONAB, Código de Ética do Tesouro Nacional e Código de Ética do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Verificou-se que a instrumentalização da ética contribui para o aprofundamento dos modelos gerencialistas de gestão desenvolvidos em organizações privadas e importados para o serviço público. Essa lógica não parece contribuir tanto para o que se entende como ética quanto para o que se pretende de um serviço público comprometido com a elevação do indivíduo à condição de sujeito cidadão em busca de uma sociedade com justiça social (MENDES; LÚCIO, 2013).

Ademais, observou-se que, por um lado, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal apresenta mais elementos da perspectiva gerencialista que aspectos indicadores de subjetividade. Por ser um dos primeiros, suas atualizações não promovem mudanças e possui um caráter mais gerencialista, assim como o código de ética do Tesouro Nacional. Ambos promovem mais o controle do que o desenvolvimento de valores. Por outro, o Código de Ética da CONAB e o Código de Ética do Sistema BNDES promovem o desenvolvimento do sujeito e o questionamento, de forma que fomenta mais desenvolvimento de valores que controle.

Uma gestão adequada da implementação e desenvolvimento da ética no serviço público é importante nesse processo para que sua aplicação seja efetiva e não se torne uma ferramenta controladora e indesejada. Nessa perspectiva, Rosa, Martinez e Balassiano (2012) discutem a ética do medo e seus impactos no serviço público. Segundo Jonas (1984 *apud* ROSA; MARTINEZ; BALASSIANO, 2012), a ética do medo consiste em uma ética que, a partir de certas ameaças ou privações, o homem tem sua capacidade de ação limitada, para que não se torne uma maldição para si mesmo ou para a coletividade. Em se tratando de medo, D'Iribarne (2009) desenvolve uma abordagem teórica que põe o medo e a maneira de dominá-lo como elementos centrais para se entender uma sociedade e suas esferas laborais. De um lado, existe um medo capital relacionado ao perigo receado por todos, que está no âmago do “[...] imaginário no qual a vida social ganha sentido e conduz as vias de salvação permitindo colocar-se ao abrigo deste perigo”. Do outro, existem as representações, por meio das quais cada episódio da vida comum está associado “[...] seja ao perigo, seja às vias de salvação que estruturam o imaginário social”. Ao se combinar esses dois tipos de elementos, é possível se entender como, em uma sociedade, “[...] o que muda se combina com o que permanece e o que é diverso com o que é partilhado” (D'IRIBARNE, 2009, p. 20). A ética do medo, de acordo com Rosa, Martinez e Balassiano (2012), pode ser analisada a partir de duas perspectivas: (1) a dos “maus servidores”, aqueles considerados corruptos e; (2) a dos “bons servidores”, que não manifestam aspectos de corrupção. Verificou-se que os agentes responsáveis pela aplicação da lei, ao combater a sonegação fiscal, muitas vezes, cometem excessos e agem de modo abusivo ou arbitrário. Tal

atitude pode gerar medo nos membros do próprio Poder Público, os tomadores de decisão tributária, e afetar, de algum modo, suas decisões, retardá-las ou levar ao indeferimento de pleitos de economia de tributos. Identificou-se também que isso ocorre até mesmo nos sujeitos considerados íntegros, que não apresentam desvios de comportamento ético ou que ainda não são alvo de investigações. Por um lado, tal comportamento pode levar ao aumento da arrecadação fiscal, mas, por outro, à adoção de um viés não desejado, que adota a parcialidade, ao impor poder através do cerceamento do direito ao planejamento tributário (ROSA; MARTINEZ; BALASSIANO, 2012). Dubnick e Justice (2006 *apud* SANTOS, 2020, p. 4) destacam, inclusive, que “[...] o verdadeiro dilema para aqueles que ocupam funções públicas é a escolha entre o que é julgado ser eticamente obrigatório ‘aqui e agora’ e a possibilidade de que a mesma decisão possa ser condenada em outro contexto”.

Ressalta-se assim a importância da aplicação clara e consciente da ética corporativa, uma vez que causar medo àqueles que estão subordinados às condutas éticas é apenas um exemplo de desvio da ética. Araújo e Tomei (2011), inclusive, tratam de atitudes que correlacionam-se com princípios éticos, todavia, nem sempre resultam em “boas” atitudes. Ora tais atitudes são guiadas pelo princípio do egoísmo e do utilitarista, ora pelo princípio da justiça. Os dilemas éticos que os indivíduos enfrentam cotidianamente reforçam a importância e necessidade de se compreender a ética corporativa, os valores e crenças, que embasam a cultura, e o alinhamento do discurso organizacional com a prática.

De acordo com Assad (2008, p. 15), “[...] os códigos de conduta, apesar de muitas vezes serem bem escritos, podem não conseguir atingir com eficiência seu público alvo e podem abranger apenas superficialmente as questões importantes”. Por isso, ressalta-se a necessidade de se promover a capacidade profissional de desenvolver ações que gerem benefícios psicológicos aos indivíduos, de forma que não haja a necessidade de policiamento. Ao estudar empregados de indústrias localizadas no Médio Vale do Paraíba, estado de São Paulo, Assad (2008) identificou três aspectos principais que levam ao desvio de conduta: (1) valor econômico, marcado por ganhos insuficientes que geram atitudes voltadas a contornar tal situação; (2) falta de unidade no clima organizacional, que impacta, por sua vez, no comportamento do indivíduo; (3) fator subjetivo, que se relaciona com características individuais e com a forma que o sujeito percebe sua realidade.

Gomes (2014) realizou um estudo sobre ética e moralidade com ocupantes de cargos de chefias atuantes no Governo do Estado de São Paulo. No estudo foi possível identificar que tais cargos nem sempre levam em consideração as capacidades profissionais para nomeação dos seus ocupantes. Observou-se ainda que a estabilidade que possuem em alguns cargos não interferem de forma positiva com a conduta ética, pelo contrário, podem, muitas vezes, levar ao fortalecimento da impunidade e proteção de condutas que vão contra a

moralidade. Além disso, aspectos como a falta de avaliação e visualização dos resultados, do desempenho e da qualidade do serviço, além da característica permissiva da cultura organizacional do serviço público, levam a facilitação da conduta antiética.

Em síntese, são vários os fatores que influenciam e determinam o desenvolvimento da ética nas organizações. Apesar do crescimento do número de estudos realizados, não só seu debate carece de avanços, mas, sobretudo, sua adoção urge na sociedade atual.

### **3. REFLEXÕES FINAIS**

A ética vem transformando relações ao longo dos anos. Muito embora seu conceito seja confundido com o de moral, são complementares e necessários para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa. As organizações vêm utilizando de preceitos éticos há muitos anos, visto que, assim como a moral, a ética está intimamente ligada com a cultura seja de uma sociedade seja de uma organização. Viver de forma miserável, enganar os outros, dizer meias verdades, manipular, ceder a jogos de poder, optar pelo individual em detrimento do coletivo são atitudes que devem ser revistas, repensadas e transmutadas. Valores mais humanizados e que respeitem a coletividade devem e podem ser cultivados na família, nas organizações, na economia, na política e na sociedade. Deste modo, a gestão da ética em uma instituição pode, por exemplo, auxiliar nos recrutamentos, treinamentos e desenvolvimento de pessoas, criando relações fortes entre os indivíduos, entre os indivíduos e a organização e, por sua vez, entre os indivíduos, a organização e a sociedade.

Em se tratando do serviço público, implementar códigos de ética e de conduta é necessário, mas não suficiente, pois de nada adianta se os servidores ficam à mercê de lideranças que nem sempre adotam práticas éticas e criam mecanismos de burla que ferem os interesses coletivos em prol de interesses individuais ou de pequenos grupos. Uma outra reflexão que se levanta é a respeito da diferença ou similaridade de percepção de trabalhadores e trabalhadoras a respeito da ética no trabalho. Embora não tenha sido abordado no presente trabalho, é uma indagação que merece estudo e que se torna uma oportunidade de pesquisa.

Em suma, de nada adianta se estabelecer um código de ética apenas capaz de disciplinar a conduta do empregado e constituir um instrumento de punição rápida às transgressões de conduta se o indivíduo não transmutou as barreiras da falta de ética. De todo modo, é um primeiro passo para orientar o comportamento corporativo e delinear a cultura, a política, os valores organizacionais e possibilitar o reconhecimento da empresa pelos colaboradores a partir das condutas éticas, pois a ética deve nortear as condutas independentemente do nível hierárquico.

O debate a respeito de ética nas organizações ainda carece de muitos avanços, no entanto, espera-se que as provocações propostas neste artigo sejam capazes de encorajar novos estudos mais aprofundados a respeito da ética e moral nas organizações, inclusive, através de pesquisa teórico-empíricas que possam elucidar o debate.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lucia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: Introdução a filosofia**. São Paulo: Editora Moderna, 1993.

ARAUJO, Fábio Francisco de; TOMEI, Patrícia Amélia. A Ética Corporativa E O Cenário Competitivo: Uma Análise Dos Dilemas Éticos Nas Relações De Trabalho Contemporâneas A Partir Do Filme "O Corte" (*Le Couperet*). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

ASSAD, Marta Maria Nogueira. Um Estudo Exploratório do Desvio de Conduta dos Empregados no Setor Industrial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/EOR-B2880.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/EOR-B2880.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BARRETO, Vicente. Ética, liberalismo e capitalismo. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

COLTRO, Alex; SANTOS, Silvio Aparecido dos. A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Iguaçu. **Anais...** Iguaçu: ANPAD.

CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Ed. Loyola, 2005.

DAMATTA, Roberto. **A Casa & A Rua: Espaço, Cidadania, Mulher e Morte no Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. Disponível em: <<http://www.tecnologia.ufpr.br/portal/lahurb/wp-content/uploads/sites/31/2017/09/DAMATTA-Roberto-A-Casa-e-a-Rua.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2020

\_\_\_\_\_. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco Digital, 2015.

DAL MAS, Marcelo Maldonado; PATRUS-PENA, Roberto; TEIXEIRA, Dalton Jorge. Uma proposta de investigação de ética no Marketing: análise dos valores do código de ética da 'AMBEV e dos valores presentes em propagandas da cerveja Skol. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro:

ANPAD. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/45/MKT810.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/MKT810.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2020.

DEIGH, John. Ethics. In: Audi, Robert. **The Cambridge dictionary of philosophy**. 2ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1996, p.284-289.

D'IRIBARNE, Philippe. Conceituando culturas nacionais: uma abordagem antropológica. In: BARBOSA, Lívia. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

FEITOZA, Kesiane Pozzebon; CHAGAS, Dênia Rodrigues. Ética nas organizações de trabalho. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n.6, p.38313-38322, jun. 2020.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. 1997. 54f. Relatório Final (Iniciação Científica em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997. Disponível em: < [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/tracos\\_brasileiras\\_para\\_uma\\_analise\\_organizacional.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/tracos_brasileiras_para_uma_analise_organizacional.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2020.

FUMINCELLI, Laís, Alessandra Mazzo, MARTINS, José Carlos Amado, MENDES, Isabel Amélia Costa. Quality of Life and Ethics: A Concept Analysis. **Nursing Ethics**, v. 26, n. 1, p. 61–70, fev 2019.

GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Ampus, 1996.

GAULEJAC, Vicente. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GOMES, Nanci Fonseca. Ética na Administração Pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.48, n.4, p. 1029-1050, 2014. Disponível em: < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000400011](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000400011)>. Acesso em: 08 jul. 2021

GOMES, Ricardo Corrêa; ALFINITO, Solange; BERMAN, Evan. Ética, liderança e motivação no trabalho: micro comportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD.

MENDES, Annita Valléria Calmon; BESSA, Luiz Fernando de Macedo; SILVA; Suylan de Almeida Midlej. Gestão da Ética: A Experiência da Administração Pública Brasileira. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa – MG, v.7, n.1, p. 2-8, 2015. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34020/gestao-da-etica--a-experiencia-da-administracao-publica-brasileira/i/pt-br>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

MENDES, Annita Valléria Calmon; LÚCIO, Magda de Lima. Códigos De Ética: O Discurso Da Ética No Serviço Público Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

MENDES, Luciano; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. As Contribuições de Michel Foucault para a Análise da Ética nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. Considerações sobre a ética nas empresas Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD.

NIETZSCHE, Friedrich. **Além do bem e do mal**. São Paulo: Edipro, 2019. 240p.

NOGUCHI, Leonardo Menário; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Resiliência e Ética: Desafios da Contemporaneidade na Formação de Administradores da Geração Y. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

NUNES NETO, Nei. CONRADO, Dália Melissa. Ensinando Ética. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.37, p. 1-28, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/edur/a/D53k7Q6Kj5Wcgn9m6gLMcJB/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

PAULA, Reynaldo Josué de; ANDRADE, Jerry Adriane Pinto de. A tomada de consciência da relação entre ética e moral no ensino de administração: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD.

ROSA, Adolfo de Oliveira; MARTINEZ, Antônio Lopo; BALASSIANO, Moisés. A Face Oculta da “Ética do Medo” no Poder Público: Ampliando o Horizonte da Variável de Evasão Fiscal *Legal Enforcement*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

SANTOS, Lais Silveira. A Ética da Gestão Pública de Riscos e Desastres: perspectivas comparadas entre o estado de Santa Catarina, no Brasil, e da Flórida, nos Estados Unidos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020.

SPRIGGE, Timothy Lauro Squire. Ethical Constructivism. In: Audi, Robert. **The Cambridge dictionary of philosophy**. 2ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1996, p.283-284.

TANURE, Betânia. Singularidades da gestão à brasileira?! In: BARBOSA, Livia. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

TREVIÑO, Linda; BROWN, Michel. Gestão ética. **GV EXECUTIVO**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 63-79, out. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34566/33371>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

VARELLA, João Marcos. Ética e Recursos Humanos. In: BOGG, Gustavo; BOGG, Magdalena (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VÁZQUEZ, Sánchez Adolfo. **Ética**. ed. 19, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1999.

VENTURA, Camila Numajiri. **Ética nas organizações**: uma visão do setor público. 2015. 25f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública). - Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Brasília, 2015.

ZAPELINI, Marcello Beckert. Ética e Administração Pública: Uma Abordagem a Partir de Três Modelos Normativos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.