EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE - ESMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
LAURA GIOVANA DA CUNHA ALVES

A RELEVÂNCIA DA ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÕES DO ADMINISTRADOR

IGUATAMA -MG
2025

LAURA GIOVANA DA CUNHA ALVES

A RELEVÂNCIA DA ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÕES DO ADMINISTRADOR

Trabalho de conclusão de curso I apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Antônio Eustáquio Santos.

IGUATAMA -MG

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Central “Alto São Francisco”

A474r
2025

Alves, Laura Giovana da Cunha
A relevância da ética no processo de gestão e tomadaa de decisões do administrador. / Laura Giovana da Cunha. - Iguatama: [s.n.], 2025.
43 f.

Orientador: Prof.ºMe. Antônio Eustáquio Santos.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Iguatama – FAVASF, Iguatama, 2025.

1.Ética organizacional 2.Cultura corporativa 3. Liderança ética I. Alves, Giovna da Cunha II. Faculdade Iguatama - FEVASF. III.Título.

CDU: 174.4

Bibliotecária: Ana Carla Cardoso CRB-6/3147

LAURA GIOVANA DA CUNHA ALVES

A RELEVÂNCIA DA ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÕES DO ADMINISTRADOR

Trabalho de conclusão de curso I apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Antônio Eustáquio Santos

_____

Prof. Antônio Eustáquio Santos

FEVASF

Orientador

_____

Prof. Cleiton Magela Luz

FEVASF

Examinadora Interna

_____

Prof. Rayane Gabriela Pedrosa Campideli

FEVASF

Examinadora Externa

Iguatama, 17 de dezembro de 2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e Nossa Senhora por ter guiado cada passo desta trajetória e por todas as graças concedidas, especialmente nos momentos de maior desafio.

À minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por não medirem esforços para que este sonho se tornasse possível, dedico esta conquista que é tão minha quanto de vocês.

Aos meus professores, agradeço pela dedicação, pelos ensinamentos transmitidos com excelência e pela inspiração contínua para buscar o conhecimento, a ética e a responsabilidade no exercício profissional.

Por fim, sou grata a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a concretização de mais uma etapa importante da minha vida acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a relevância da ética na gestão organizacional e suas implicações para a cultura, o desempenho empresarial e o comportamento dos colaboradores. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, considerando estudos recentes sobre ética organizacional, liderança ética, percepção ética dos colaboradores e práticas de governança corporativa. A análise da literatura evidenciou que a adoção de princípios éticos no ambiente corporativo fortalece a confiança, a transparência e o engajamento das equipes, reduzindo a rotatividade e promovendo maior adesão aos valores organizacionais. Além disso, observou-se que líderes éticos desempenham papel fundamental como agentes multiplicadores da cultura institucional, influenciando positivamente a motivação e o comprometimento dos colaboradores. A pesquisa também indicou que a integração da ética às práticas gerenciais contribui para a sustentabilidade, a reputação e a competitividade das empresas, alinhando decisões estratégicas aos interesses de *stakeholders* e à regulamentação vigente, incluindo iniciativas de ESG. Conclui-se que a ética organizacional constitui um elemento estratégico e transversal na administração contemporânea, sendo determinante para a criação de ambientes corporativos confiáveis e de alto desempenho.

Palavras chave: Ética organizacional; Liderança ética; Cultura corporativa; Desempenho empresarial; ESG.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relevance of ethics in organizational management and its implications for culture, business performance, and employee behavior. The research was conducted through a bibliographic review, considering recent studies on organizational ethics, ethical leadership, employee ethical perception, and corporate governance practices. The literature analysis showed that adopting ethical principles in the corporate environment strengthens trust, transparency, and team engagement, reducing turnover and promoting greater adherence to organizational values. Furthermore, ethical leaders were identified as key agents in reinforcing institutional culture, positively influencing employee motivation and commitment. The study also indicated that integrating ethics into management practices contributes to sustainability, reputation, and competitiveness, aligning strategic decisions with stakeholder interests and regulatory requirements, including ESG initiatives. It is concluded that organizational ethics constitute a strategic and transversal element in contemporary management, being decisive for creating reliable and high-performance corporate environments.

Keywords: Organizational ethics; Ethical leadership; Corporate culture; Business performance; ESG.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG - Environmental, Social and Governance

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Justificativa 11
1.2 Hipótese 12
1.3 Objetivos 12
1.3.1 Objetivo geral 12
1.3.2 Objetivos Específicos 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 Conceito e Fundamentos da Ética 14
2.2 Ética profissional e o Papel do Administrador 15
2.3 A ética na Gestão Organizacional 17
2.4 Ética, Governança e Sustentabilidade (ESG) 19
2.5 A ética do Líder e seu impacto nos Resultados Organizacionais 20
2.6 A Percepção dos Colaboradores sobre a ética do Gestor 21
3 METODOLOGIA 24
3.1 Tipo de pesquisa 24
3.2 Forma de coleta de dados 25
3.3 Forma de análise de dados 25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 27
4.1 Teorias e abordagens sobre ética e gestão 27
4.2 Influência dos princípios éticos nas práticas gerenciais e na tomada de decisões 28
4.3 Impactos da liderança ética no desempenho e no clima organizacional 29
4.4 Percepção dos colaboradores sobre a ética do gestor e efeitos no engajamento 30
4.5 Síntese dos achados e implicações para a gestão ética 31
5 CONCLUSÃO 33
REFERÊNCIAS 35

1 INTRODUÇÃO

A ética profissional representa o conjunto de princípios, valores e normas que orientam o comportamento humano no exercício das atividades laborais, sendo essencial para a construção de relações de confiança e para o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos. Nas organizações contemporâneas, marcadas por estruturas complexas e ambientes competitivos, a ética tem se consolidado como um elemento estratégico, capaz de influenciar não apenas o desempenho institucional, mas também a imagem e a sustentabilidade corporativa.

Nos últimos anos, a discussão sobre ética e tomada de decisão tem se intensificado, impulsionada pela crescente exigência de responsabilidade, transparência e integridade nas práticas empresariais. Mais do que um ideal moral, a ética organizacional passou a ser vista como um componente fundamental da governança corporativa e da cultura empresarial, contribuindo para a consolidação da reputação e da confiança entre as partes interessadas.

Diversos estudos apontam que a incorporação de valores éticos na gestão influencia diretamente o desempenho e o comportamento organizacional. Figueiredo et al. (2020) demonstram que a conduta ética dos gestores está associada à percepção positiva dos *stakeholders* e à melhoria dos resultados financeiros. Da Silva e Filho (2022) reforçam que decisões alinhadas à sustentabilidade e à moralidade favorecem processos mais transparentes e responsáveis. Para Bergue (2024), a ética gerencial é determinante para a consolidação de um ambiente de trabalho justo e colaborativo, sendo também um indicador de maturidade organizacional.

Diante desse contexto, emerge a necessidade de compreender de que forma a ética impacta o processo de gestão e a tomada de decisões do administrador, considerando sua influência sobre o comportamento dos líderes, o engajamento dos colaboradores e o desempenho empresarial. Assim, este estudo propõe uma reflexão crítica, baseada em revisão bibliográfica, sobre a relevância da ética nas organizações, com ênfase nas práticas de liderança ética, cultura organizacional e governança.

1.1 Justificativa

A ética tem se tornado um dos pilares fundamentais da gestão contemporânea, ultrapassando o campo das normas morais para se consolidar como fator estratégico de competitividade e sustentabilidade. Em um cenário de mudanças rápidas e alta exposição pública, empresas e gestores são constantemente desafiados a adotar posturas transparentes, justas e responsáveis. Portanto, entender a importância da ética na gestão não é apenas uma obrigação moral, mas também uma exigência das organizações.

No Brasil, o Relatório Pró-Ética 2022–2023 evidencia que empresas comprometidas com programas de integridade e governança ética apresentam avanços significativos na gestão de riscos e nos controles internos (BRASIL, 2023). Da Silveira (2023) destaca que organizações com cultura antiética — marcadas por injustiças e ausência de transparência — tendem a apresentar desempenho financeiro inferior e menor engajamento entre os colaboradores. Esse estudo evidencia que não basta apenas haver códigos ou regras, é necessário que a cultura ética esteja presente no cotidiano dos colaboradores. Carlos (2024) complementa que o alinhamento entre valores institucionais e práticas éticas favorece a motivação, o engajamento e o comprometimento organizacional.

Além disso, pesquisas reforçam a ideia de que sistemas éticos organizacionais — como programas de integridade, códigos de conduta e treinamentos de ética — desempenham papel significativo na mediação da decisão ética. Pereira et al. (2024) evidencia que a implementação de treinamentos éticos entre os funcionários, associada com liderança comprometida, contribui para fortalecer o comportamento ético organizacional e aumentar a confiança nas operações da empresa.

Entretanto, observa-se que, apesar da ampliação do debate sobre ética empresarial, ainda há lacunas na literatura sobre a relação entre comportamento ético da liderança, percepção dos colaboradores e desempenho corporativo. Este estudo busca contribuir para a compreensão dessa relação, reunindo e analisando evidências teóricas recentes que abordam a ética como elemento estruturante da gestão e da tomada de decisões.

1.2 Hipótese

Parte-se do pressuposto de que a ética, quando incorporada de forma efetiva à gestão e à liderança organizacional, exerce influência positiva sobre o desempenho institucional, o engajamento dos colaboradores e a sustentabilidade das organizações. Assim, gestores éticos tendem a promover ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e transparentes, favorecendo a confiança e a credibilidade empresarial.

Apesar dos avanços teóricos e do reconhecimento da importância da ética na administração, ainda se observa uma lacuna entre o discurso e a prática gerencial. Em muitos contextos, decisões são tomadas com base em interesses imediatos, negligenciando princípios éticos e comprometendo a confiança institucional. Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: como a ética influencia o processo de gestão e a tomada de decisões dos administradores nas organizações contemporâneas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar, por meio de revisão bibliográfica, a relevância da ética no processo de gestão e na tomada de decisões dos administradores, identificando suas implicações para a cultura organizacional, o desempenho empresarial e as relações de trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as principais teorias e abordagens conceituais que fundamentam a ética aplicada à administração e à gestão organizacional;
b) Analisar como os princípios éticos influenciam as práticas gerenciais e a tomada de decisões dos administradores;
c) Investigar, na literatura recente, os impactos da liderança ética sobre o desempenho das equipes e o clima organizacional;

d) Examinar a percepção dos colaboradores sobre a ética do gestor e sua relação com o engajamento e a confiança institucional;
e) Sintetizar evidências teóricas e recentes que reforcem a importância da ética como instrumento de sustentabilidade, governança e legitimidade nas organizações.

Ao relacionar os impactos da liderança ética com os elementos culturais e estruturais da organização, a pesquisa busca aprofundar o entendimento de como a ética se integra às rotinas organizacionais, influenciando padrões de comportamento, processos decisórios e relações de trabalho. Além disso, procura demonstrar de que forma práticas éticas consistentes contribuem para a construção de ambientes mais transparentes, colaborativos e orientados ao desempenho sustentável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e Fundamentos da Ética

A ética é um campo da filosofia que se ocupa da reflexão sobre as ações humanas, buscando compreender os princípios que orientam o comportamento moral e a convivência social. De acordo com Cortella (2015), a ética representa o conjunto de valores e princípios que fundamentam as decisões e atitudes humanas, sendo indispensável para o equilíbrio das relações sociais e profissionais. Diferencia-se da moral por se tratar de uma reflexão crítica sobre o agir humano, enquanto a moral se refere ao conjunto de regras e costumes que regulam as condutas em determinado grupo social.

A ética baseia-se em uma filosofia de valores compatíveis com a natureza e o fim de todo ser humano, por isso, “o agir” da pessoa humana está condicionado a duas premissas consideradas básicas pela ética: “o que é” o homem e “para que vive”, logo a capacitação científica ou técnica precisa estar em conexão com os princípios essenciais da Ética (De Jesus; Sarmento; Duarte, 2021).

Conforme Figueiredo e Guilhem (2008, p. 42):

> A ética é a ciência, tendo por objeto de estudo dos sentimentos e juízos de aprovação e desaprovação acerca da conduta e da vontade humana, propondo-se a determinar: a. qual é o critério segundo a conduta e a vontade de tal modo aprovada se distinguem, ou ainda, qual é a norma, segundo a qual se opera e deve operar a vontade em tal conduta, e qual o fim que a mesma e para essa se cumpre e se deve cumprir; b. em que relações de valor estão com observância daquela norma e obtenção daquele fim as diversas formas de conduta, individual ou coletiva, tais como se apresenta na sociedade e na época a qual pertencemos (Figueiredo; Guilhem, 2008, p. 42).

Para Bergue (2022), a ética ocupa papel central na reflexão filosófica e prática das ciências humanas, sendo entendida como o estudo dos princípios que norteiam a ação humana em termos de certo ou errado, do bem comum e da convivência social. Para o autor, a filosofia oferece as bases conceituais da ética, distinguindo-a da moral e destacando suas vertentes (aristotélica, deontológica, utilitarista), bem como evidenciando que a compreensão ética vai além dos aspectos técnicos ou administrativos.

Dentro do campo da Administração, a ética é frequentemente abordada como uma dimensão essencial da conduta organizacional, orientando não só o

comportamento individual, mas estruturando os valores coletivos e institucionais. Historicamente, o estudo da ética na administração tem buscado mapear como o conceito evoluiu no meio acadêmico e prático, identificando tanto o uso do termo “ética” isolado quanto de termos adjetivados - ética organizacional, ética corporativa, comportamento ético (Milan et al., 2020).

Carvalho (2024) destaca que o comportamento ético dentro das organizações depende tanto da postura individual quanto do ambiente institucional. As políticas internas, os códigos de conduta e os exemplos vindos da liderança são determinantes para a consolidação de uma cultura ética. Dessa forma, compreender os fundamentos da ética permite ao administrador tomar decisões coerentes com os princípios morais e organizacionais, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais de forma íntegra e transparente.

Por fim, Teixeira (2024) afirma que a ética deve ser compreendida como um processo dinâmico de construção coletiva, que evolui conforme as mudanças sociais, culturais e econômicas. Assim, no ambiente empresarial, os fundamentos éticos devem ser constantemente revisitados, de modo a alinhar os valores organizacionais com as demandas da sociedade contemporânea, promovendo uma gestão baseada na integridade e na responsabilidade social.

Compreendidos os fundamentos filosóficos da ética, torna-se necessário analisar sua aplicação prática no contexto profissional, especialmente no papel exercido pelo administrador.

2.2 Ética profissional e o Papel do Administrador

A ética profissional é um dos pilares fundamentais para o exercício responsável das atividades administrativas, uma vez que norteia as ações e decisões dos gestores dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2002), o administrador, como agente decisor, deve pautar suas condutas em princípios éticos, buscando o equilíbrio entre os interesses organizacionais e o bem-estar coletivo. A postura ética é, portanto, indispensável para assegurar a credibilidade, a transparência e a legitimidade das práticas empresariais.

Conforme Masiero (2007, p. 455):

> Ética profissional reúne um conjunto de normas de conduta, exigido no exercício de qualquer atividade econômica. No papel de “reguladora” da ação, a ética age no desempenho das profissões, levando a respeitar os semelhantes, no exercício de suas carreiras. A ética envolve o relacionamento de profissionais, a fim de resgatar a dignidade humana e a construção do bem comum (Masiero, 2007, p. 455.

Para Alves e Ferreira (2023), a ética profissional vai além da simples observância de códigos de conduta; ela envolve uma reflexão contínua sobre as consequências das decisões gerenciais. As autoras destacam que o administrador exerce influência direta sobre o clima organizacional, sendo responsável por promover um ambiente de confiança, respeito e responsabilidade. Assim, o comportamento ético do gestor torna-se referência para os demais colaboradores, servindo como modelo de integridade e coerência moral.

No mesmo sentido, Costa (2020) afirma que o compromisso ético do administrador está intrinsecamente ligado à responsabilidade social corporativa. As decisões tomadas pelos gestores impactam não apenas os resultados financeiros, mas também a reputação da empresa e seu relacionamento com a sociedade. Por isso, a ética profissional deve ser incorporada à cultura organizacional como elemento estratégico, influenciando processos de gestão, políticas internas e práticas de governança.

De acordo com De Oliveira e De Almeida (2025), a ética na administração é um fator determinante para a sustentabilidade organizacional, uma vez que decisões baseadas em valores éticos fortalecem a imagem institucional e reduzem riscos reputacionais. Os autores ressaltam que, diante de um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e fiscalizado, os administradores que atuam com transparência e responsabilidade tendem a gerar maior engajamento entre as equipes e a garantir a confiança dos *stakeholders.*

Por fim, Da Silva et al. (2024) destacam que o papel ético do administrador envolve também a promoção de uma cultura de integridade, na qual todos os membros da organização compreendam e pratiquem os valores éticos no cotidiano de trabalho. Essa postura contribui para o fortalecimento da governança corporativa e para o desenvolvimento sustentável, consolidando a figura do administrador como agente de transformação ética dentro das empresas.

A partir dessa compreensão do papel ético do administrador, torna-se relevante examinar como tais valores se refletem nos processos de gestão e na estrutura organizacional como um todo.

2.3 A ética na Gestão Organizacional

A ética na gestão organizacional tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável das empresas e para a construção de relações de confiança entre gestores, colaboradores e sociedade. Segundo Gomes et al. (2022), a ética empresarial está relacionada à capacidade das organizações de alinhar suas decisões estratégicas aos valores morais, sociais e ambientais, garantindo que o alcance de resultados não ocorra em detrimento da integridade e da responsabilidade social. Dessa forma, a ética deixa de ser um conceito abstrato e passa a representar uma prática concreta no cotidiano empresarial.

De acordo com Nogueira e Oliveira (2022), o comportamento ético nas organizações está diretamente ligado ao bem-estar e ao engajamento dos colaboradores. O autor argumenta que empresas que promovem valores éticos e práticas transparentes tendem a apresentar ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, o que contribui para o aumento da produtividade e da satisfação profissional. Assim, a ética na gestão não se limita à observância de códigos de conduta, mas envolve o compromisso dos líderes em construir um clima organizacional baseado na confiança e no respeito mútuo.

Nesse sentido, a ética organizacional deve ser compreendida como parte integrante dos processos de gestão de pessoas, inovação e governança corporativa. De acordo com Soschinski e Kroenke (2023), práticas de governança baseadas em princípios éticos, como transparência, responsabilidade e equidade, contribuem significativamente para o desempenho econômico das organizações, especialmente em contextos de instabilidade. A incorporação desses valores aos processos internos fortalece a reputação institucional e amplia a confiança dos *stakeholders*, configurando-se como um diferencial competitivo sustentável.

Silveira (2023) complementa que a tomada de decisão continua sendo tarefa central e decisiva para líderes nas organizações, pois não envolve apenas escolhas estratégicas, mas também dilemas éticos que impactam colaboradores, *stakeholders* e imagem institucional. A presença de critérios éticos fortalece o discernimento entre

o que é justo ou injusto, o que é transparente ou camuflado. O autor mostra que organizações com cultura antiética sofrem impactos negativos no desempenho financeiro e na confiança dos empregados. Sendo assim, gestores que incorporam práticas éticas na sua tomada de decisão ajudam a consolidar legitimidade institucional e clima organizacional favorável.

Por outro lado, observa-se que a ausência de uma cultura ética pode gerar sérios prejuízos à organização, como perda de credibilidade, conflitos internos e desmotivação dos colaboradores. Nesse contexto, a ética precisa ser internalizada como um valor organizacional, e não apenas como uma exigência normativa. Isso implica a necessidade de treinamento contínuo, comunicação transparente e comprometimento da alta liderança com práticas de integridade e justiça (Ribeiro; Ribeiro; Fonseca, 2024).

Nesse sentido, a cultura organizacional ética se manifesta quando valores como integridade, transparência e responsabilidade social são internalizados por lideranças e colaboradores, influenciando comportamentos cotidianos. A crescente demanda por práticas corporativas sustentáveis impulsionou a adoção dos critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) nas organizações, refletindo um compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Segundo Manoel et al. (2025), a incorporação desses critérios na cultura organizacional fortalece a reputação institucional, aumenta a confiança dos *stakeholders* e demonstra maior transparência e responsabilidade, elementos essenciais para a sustentabilidade e competitividade a longo prazo. Assim, a ética deixa de ser apenas função normativa ou de *compliance*, passando a constituir o cerne da identidade organizacional.

A implementação de práticas éticas também impacta positivamente os resultados financeiros das empresas. Estudo de Obst (2024) revela que organizações que adotam uma governança corporativa alinhada aos princípios ESG apresentam melhor desempenho econômico e maior valorização no mercado. Os autores argumentam que a ética empresarial é um diferencial competitivo que atrai investidores e fortalece a posição da empresa no mercado.

Além disso, a ética na gestão organizacional está diretamente relacionada ao clima organizacional e ao desempenho dos colaboradores. Cruz (2024) investigou a influência do clima organizacional em uma empresa do segmento socioambiental e constatou que ambientes de trabalho éticos e transparentes promovem maior satisfação e produtividade entre os funcionários. A pesquisa enfatiza que a ética

empresarial não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em síntese, a ética na gestão organizacional constitui uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. Ela fortalece a cultura corporativa, promove o bem-estar dos colaboradores e contribui para manter uma imagem positiva no mercado. Conforme indicado por Costa e Lucena (2024), práticas gerenciais éticas nas empresas brasileiras demonstram uma forte associação com reputação institucional, evidenciando que responsabilidade social, transparência e integridade são componentes inseparáveis de uma gestão voltada para desempenho sustentável.

Diante desse cenário, um dos aspectos mais recentes e relevantes do debate é a relação entre ética, governança e sustentabilidade, materializada nos critérios ESG.

2.4 Ética, Governança e Sustentabilidade *(ESG)*

A incorporação dos critérios *ESG* (ambientais, sociais e de governança) nas estratégias empresariais tem reforçado o papel da ética como eixo estruturante da sustentabilidade corporativa. Segundo Manoel et al. (2025), práticas éticas e transparentes são indispensáveis para o cumprimento efetivo dos princípios de governança, pois asseguram a coerência entre discurso institucional e prática gerencial.

Obst (2024) destaca que empresas que integram a ética aos indicadores ESG apresentam melhor desempenho econômico, maior atração de investidores e vantagem competitiva de longo prazo. Essa relação evidencia que a ética transcende a dimensão normativa, passando a ser instrumento de legitimidade e credibilidade no mercado.

Teixeira (2024) acrescenta que a ética, quando associada à governança corporativa, fortalece a responsabilidade social, a transparência e o compromisso com o bem comum, aspectos fundamentais para a reputação e a perenidade das organizações. Dessa forma, o gestor ético não apenas conduz decisões técnicas, mas também assume papel estratégico na consolidação da sustentabilidade empresarial.

Compreender a relação entre ética, liderança e governança ética é, portanto, essencial para avaliar como os gestores influenciam a cultura organizacional e os resultados corporativos.

2.5 A ética do Líder e seu impacto nos Resultados Organizacionais

A ética do líder desempenha um papel crucial nos resultados organizacionais, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores e a cultura organizacional. Segundo Almeida e Mendonça (2022), líderes éticos servem como modelos a serem seguidos, promovendo um ambiente de trabalho baseado na confiança, respeito e responsabilidade. A presença de liderança ética está associada a maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho superior das equipes.

A liderança ética desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional e no desempenho das equipes. De Sousa, Pauli e Ruffatto (2024) investigou a influência da liderança ética e da empatia no engajamento de profissionais da área da saúde e constatou que líderes que demonstram comportamentos éticos e empáticos promovem maior comprometimento e satisfação entre os colaboradores. A pesquisa destaca que a liderança ética é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Embora a liderança ética não seja uma construção nova, pois suas raízes remontam aos anos 80, o aspecto social estrito de sua dimensão moral é relativamente novo. Matos (2017) observa que as organizações precisam e buscam líderes que explicitem a ética em sua agenda de liderança e incentivem os funcionários a adotá-las em seu trabalho diário.

Sobre o tema, Vaz e Monegatto (2010, p.20) destaca:

> Nos dias atuais, a ética empresarial vem assumindo crescente importância, pois fortalece a imagem da empresa perante seus clientes, acionistas, fornecedores e toda a comunidade. Além disso, a empresa que age com ética tem um ambiente de trabalho mais agradável e mantém seus funcionários mais satisfeitos (Vaz; Monegatto, 2010, p. 20).

Além disso, a liderança ética contribui para a redução de comportamentos antiéticos dentro da organização. De acordo com Oliver (2022), líderes que demonstram integridade e justiça estabelecem padrões elevados de conduta, desencorajando práticas prejudiciais e promovendo um clima organizacional positivo. Esse comportamento ético do líder é fundamental para a construção de uma cultura organizacional sólida e resiliente.

A ética do líder também está diretamente relacionada à eficácia da comunicação organizacional. Conforme estudo de Videira e Samázio (2023), líderes éticos comunicam-se de forma transparente e honesta, facilitando o fluxo de informações e fortalecendo o entendimento mútuo entre todos os níveis hierárquicos. Essa comunicação eficaz é essencial para a tomada de decisões informadas e para o alinhamento estratégico da organização.

Além disso, a liderança ética está associada à redução de comportamentos antiéticos dentro da organização. Vilar et al. (2023) realizaram uma revisão sistemática da literatura e identificaram que líderes éticos estabelecem padrões elevados de conduta, desencorajando práticas prejudiciais e promovendo um clima organizacional positivo. Os autores concluem que a ética na liderança é essencial para a construção de uma cultura organizacional sólida e resiliente.

A ética do líder também influencia a eficácia da comunicação organizacional. Estudo de Dos Reis e Santos (2023) analisou o impacto da liderança no desempenho organizacional em uma estrutura residencial para pessoas idosas e constatou que líderes éticos que comunicam de forma transparente e honesta facilitam o fluxo de informações e fortalecem o entendimento mútuo entre todos os níveis hierárquicos. A pesquisa enfatiza que a comunicação ética é essencial para a tomada de decisões informadas e para o alinhamento estratégico da organização.

Em resumo, a ética do líder é um fator determinante para os resultados organizacionais. Líderes que demonstram comportamentos éticos influenciam positivamente seus liderados, promovendo um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado aos valores organizacionais. Investir no desenvolvimento da ética, da liderança é, portanto, investir no sucesso sustentável da organização (Niemeyer; Cavazotte, 2016).

2.6 A Percepção dos Colaboradores sobre a ética do Gestor

A percepção dos colaboradores sobre a ética do gestor é um fator determinante para o engajamento no trabalho. Segundo estudo de Moretto (2022), colaboradores que percebem seus líderes como éticos demonstram maior engajamento, especialmente quando características de humildade também estão presentes. Essa percepção positiva contribui para fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, o que pode refletir em melhores níveis de satisfação e menor rotatividade.

Dos Santos e Cabral (2025) investigou a prática da ética na liderança e a percepção dos funcionários em uma organização pública e constatou que líderes que demonstram comportamentos éticos promovem maior comprometimento e satisfação entre os colaboradores. A pesquisa destaca que a ética na liderança é fundamental para fortalecer as relações de trabalho e para o sucesso sustentável da organização.

A comunicação ética também desempenha um papel crucial na formação da percepção dos colaboradores sobre a ética do gestor. Estudo de Hahn (2024) destaca que líderes que comunicam suas decisões de forma clara, honesta e coerente fortalecem o relacionamento interpessoal e promovem um clima de confiança mútua. A pesquisa enfatiza que a comunicação ética é um instrumento eficaz na consolidação da credibilidade do gestor e na manutenção de relacionamentos baseados em respeito e reciprocidade dentro das organizações.

Além disso, a percepção de ética no comportamento do gestor influencia diretamente os níveis de engajamento e cidadania organizacional. De acordo com Staub e Link (2022), práticas de gestão baseadas em valores éticos, como justiça, respeito e empatia, são capazes de fortalecer vínculos de confiança entre líderes e subordinados. Essa relação de confiança reflete em maior colaboração, iniciativa e cooperação entre os integrantes da equipe, o que contribui para a melhoria dos resultados organizacionais e o fortalecimento da cultura corporativa.

Por outro lado, a ausência de condutas éticas na liderança pode gerar efeitos contrários. Conforme D’Souza e César (2022), a percepção negativa da conduta do gestor está associada ao aumento do estresse ocupacional, à desmotivação e ao comprometimento do bem-estar no trabalho. O estudo evidencia que a falta de ética e transparência por parte da liderança pode desencadear comportamentos defensivos nos colaboradores e reduzir o sentimento de justiça organizacional, comprometendo o desempenho coletivo e a satisfação profissional.

Outro aspecto importante a ser considerado é a comunicação, que exerce papel essencial na formação da percepção ética dos colaboradores. Hahn (2024) destaca que líderes que comunicam suas decisões de forma clara, honesta e coerente fortalecem o relacionamento interpessoal e promovem um clima de confiança mútua. A pesquisa enfatiza que a comunicação ética é um instrumento eficaz na consolidação da credibilidade do gestor e na manutenção de relacionamentos baseados em respeito e reciprocidade dentro das organizações.

Em síntese, a percepção dos colaboradores acerca da ética do gestor reflete diretamente os valores e comportamentos da liderança organizacional. Quando a ética é percebida como um princípio norteador da atuação gerencial, observa-se um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e alinhado aos objetivos institucionais. Nesse contexto, investir na formação ética dos líderes representa uma estratégia indispensável para o fortalecimento das relações de trabalho e para o sucesso sustentável das organizações (Camões; Gomes, 2024).

A partir das percepções analisadas, percebe-se que a ética do gestor não apenas orienta o comportamento dos colaboradores, mas também influencia diretamente o clima organizacional, o engajamento e a confiança interpessoal, reforçando o papel da liderança ética como alicerce para o desempenho e a sustentabilidade institucional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade essencial para o avanço do conhecimento científico, pois possibilita compreender fenômenos e propor reflexões fundamentadas sobre a realidade estudada. De acordo com Da Fonseca (2002), “a pesquisa é um fenômeno de aproximações sucessivas e nunca esgotado, não uma situação definitiva, diante da qual já não haveria o que descobrir”. Assim, compreender a ética como elemento estruturante da gestão administrativa requer um processo de investigação sistemático e criterioso, pautado na análise de produções científicas recentes.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica sistematizada. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado — como livros, artigos e dissertações — e tem por objetivo analisar e discutir contribuições teóricas existentes sobre determinado tema.

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir uma compreensão aprofundada sobre o fenômeno estudado, valorizando a interpretação de ideias, percepções e experiências relatadas em estudos anteriores. De acordo com Minayo (1992), esse tipo de abordagem possibilita compreender significados e relações que não podem ser quantificados, tornando-se adequada para investigações sobre ética, liderança e comportamento organizacional.

Dessa forma, o trabalho buscou reunir, interpretar e analisar produções científicas recentes acerca da ética na gestão organizacional, da ética do líder e da percepção dos colaboradores, contribuindo para um entendimento mais amplo do papel da ética na Administração contemporânea. A pesquisa não visa quantificar resultados, mas compreender as evidências que relacionam ética, gestão e sustentabilidade nas organizações contemporâneas.

3.2 Forma de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica sistematizada, contemplando artigos científicos, livros, dissertações e teses disponíveis em bases da *SciELO, Google Acadêmico e Periódicos Capes*.

Foram utilizadas combinações de descritores e palavras-chave em português e inglês, entre elas: ética organizacional, liderança ética, ética e gestão, percepção ética dos colaboradores, governança corporativa, integridade e ESG.

Os critérios de inclusão consideraram:

- Publicações relacionadas às áreas de Administração, Gestão de Pessoas e Ética Organizacional;
- Estudos relevantes para a compreensão do fenômeno;
- Textos publicados entre 2015 e 2025, com ênfase nas produções recentes (2020–2025);
- Obras anteriores a 2015 foram excepcionalmente incluídas quando reconhecidas como referências clássicas ou fundamentais para o embasamento teórico do tema.

Os critérios de exclusão envolveram:

- Trabalhos sem relação direta com a área de Administração;
- Estudos sem revisão por pares ou sem relevância científica comprovada.

Após a seleção, as fontes foram lidas integralmente e organizadas em categorias temáticas que correspondem aos objetivos da pesquisa:

a) Ética e fundamentos teóricos aplicados à administração;
b) Ética profissional e papel do administrador;
c) Ética e gestão organizacional;
d) Ética, governança e sustentabilidade *(ESG)*;
e) Ética do líder e percepção dos colaboradores.

Essas categorias permitiram a estruturação da discussão teórica e a análise integrada das contribuições encontradas.

3.3 Forma de análise de dados

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), a qual permite identificar padrões, relações e significados

nas informações coletadas. Essa técnica foi aplicada de forma interpretativa, buscando compreender como os diferentes autores abordam a ética nas organizações e como convergem ou divergem em suas interpretações.

O processo de análise envolveu três etapas principais:

1. Pré-análise: leitura flutuante das fontes selecionadas para familiarização com o conteúdo e identificação de recorrências conceituais;
2. Exploração do material: codificação das informações em categorias temáticas relacionadas à ética, liderança, cultura organizacional e ESG;
3. Tratamento e interpretação dos resultados: síntese dos achados, destacando convergências teóricas, lacunas de pesquisa e implicações práticas.

A análise buscou evidenciar como a ética influencia os processos de gestão e a tomada de decisões, especialmente nas dimensões de liderança ética, percepção dos colaboradores e governança sustentável. Além disso, permitiu identificar tendências teóricas recentes e apontar caminhos para o fortalecimento da ética como instrumento estratégico e competitivo dentro das organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Teorias e abordagens sobre ética e gestão

De modo geral, a revisão dos estudos teóricos e recentes confirmam que o conjunto de fundamentos sobre ética na administração agrupa pilares filosóficos clássicos como virtude, ética do dever, utilitarismo, e abordagens aplicadas desenvolvidas nas ciências organizacionais, citando clima ético, cultura organizacional, ética na governança e liderança ética. Autores contemporâneos, como Almeida e Mendonça (2022) reforçam a visão de que a ética organizacional não é apenas um conjunto de regras, mas uma prática cultural que se constrói por meio de políticas, rotinas e exemplos vindos da liderança - análises bibliométricas recentes sobre liderança ética mostram crescimento do campo e diversidade de antecedentes e consequências investigadas. Segundo Silveira (2023), a ética organizacional constitui um elemento estruturante da cultura corporativa, responsável por guiar comportamentos, legitimar decisões e construir reputação institucional de longo prazo.

Nesse contexto, duas correntes teóricas têm grande presença na literatura recente: (a) a perspectiva normativa-prática, que enfatiza códigos, *compliance* e governança como instrumentos para orientar decisões; e (b) a perspectiva relacional-contextual, que atribui centralidade à influência social e às relações, citando liderança, identificação e clima na produção de comportamento ético. Estudos de revisão, como o de Braga e Santos (2023) e Da Silveira (2023) sugerem que ambas são complementares, já que regras e estruturas (*compliance*, *ESG*) definem limites e incentivos, enquanto liderança e cultura corporativa determinam a internalização desses valores.

Entre as principais abordagens teóricas, destacam-se a ética das virtudes, que enfatiza o caráter e a integridade do gestor; a ética deontológica, que prioriza o cumprimento de deveres e princípios; e a ética consequencialista, que avalia as ações a partir dos resultados que produzem. Estudos demonstram que essas dimensões teóricas coexistem nas práticas gerenciais modernas, refletindo a complexidade das decisões em ambientes corporativos competitivos e globalizados (Soschinski & Kroenke, 2023). Assim, a aplicação da ética na gestão transcende o cumprimento de regras e se transforma em um diferencial estratégico que contribui para a sustentabilidade organizacional.

Autores como Sousa (2024), destacam ainda que o avanço da ética empresarial está associado à emergência de novas demandas sociais e ambientais, o que levou ao fortalecimento de estruturas de governança e de mecanismos de *compliance*. A ética passou, portanto, a ser tratada como um recurso intangível que agrega valor à organização e reforça sua credibilidade perante os *stakeholders*. Essa evolução teórica demonstra que o conceito de ética na gestão é dinâmico e se adapta aos desafios do contexto corporativo contemporâneo.

4.2 Influência dos princípios éticos nas práticas gerenciais e na tomada de decisões

Em linhas gerais, a literatura revisada aponta mecanismos pelos quais a ética influencia decisões gerenciais: (i) orientação de prioridades - tomada de decisão que pondera *stakeholders* vs. apenas lucro; (ii) redução de assimetrias informacionais por meio de transparência e governança; (iii) gestão de riscos reputacionais; e (iv) institucionalização de rotinas que alinham incentivos envolvendo treinamentos, auditorias e canais de denúncia.

Estudos comparativos, sobre comportamento organizacional e desempenho como o de Girão e Barreto (2024) e Sastre (2024) mostram que empresas com estruturas de governança ética tendem a ter melhores indicadores de confiança dos *stakeholders* e, em contextos específicos, melhor desempenho econômico. Exemplos de crises recentes evidenciam que falhas de governança/ética afetam rapidamente valor e reputação. A adoção de políticas éticas e de mecanismos de integridade, portanto, contribui para a mitigação de riscos e para a criação de um ambiente de confiança entre gestores, colaboradores e investidores.

A literatura aponta que a ética exerce influência direta sobre os processos decisórios e sobre o modo como os gestores interpretam dilemas organizacionais. Conforme Santos e Serafim (2022), decisões éticas se caracterizam pela ponderação entre resultados econômicos e impactos sociais, considerando princípios de justiça, transparência e equidade. Isso significa que o processo decisório ético não se baseia apenas em metas de eficiência, mas também na coerência com valores organizacionais e na responsabilidade social corporativa.

A tomada de decisão ética também envolve a capacidade de identificar dilemas e equilibrar interesses conflitantes. Santos, Leal e Búrigo (2022) destacam que o gestor ético busca soluções que maximizem o bem-estar coletivo, mesmo que

impliquem renúncia de ganhos imediatos. Essa perspectiva reforça o papel da ética como mediadora entre o desempenho econômico e o desenvolvimento social, característica essencial das organizações que buscam longevidade e credibilidade.

Por outro lado, a literatura qualifica esse efeito, em que a existência de políticas formais não garante prática ética. A implementação e eficácia dependem de fatores contingenciais — nível de comprometimento da liderança, mecanismos de monitoramento e características do setor (alto escrutínio regulatório) — o que explica variações observadas entre contextos (Da Silva et al., 2023). Essa constatação reforça a necessidade de análises integradas que não tratem políticas e cultura como substitutos, mas como elementos interdependentes.

Por fim, observa-se que a internalização de princípios éticos nas práticas de gestão é um processo gradual, dependente do exemplo da liderança e da coerência entre discurso e prática. Assim, o comportamento ético do gestor atua como vetor de credibilidade e legitimação das decisões administrativas, sendo determinante para a consolidação de uma cultura organizacional pautada na integridade e na responsabilidade.

4.3 Impactos da liderança ética no desempenho e no clima organizacional

A liderança ética tem sido amplamente reconhecida como fator determinante para o fortalecimento do clima organizacional e o aumento do desempenho das equipes. Segundo Guo (2022), líderes éticos exercem influência positiva sobre o comprometimento organizacional e o comportamento pró-social dos colaboradores, estimulando atitudes de cooperação e confiança mútua. Essa influência decorre do exemplo moral que o líder transmite, tornando-se uma referência comportamental dentro da estrutura hierárquica.

Além do impacto sobre o desempenho, a liderança ética está relacionada ao bem-estar psicológico dos trabalhadores. Pesquisas de El-Gazar e Zoromba (2021), realizadas no setor da saúde, demonstram que a conduta ética do líder contribui para o florescimento humano e reduz comportamentos contraproducentes. Isso ocorre porque a liderança ética proporciona segurança psicológica, favorecendo um ambiente de trabalho pautado na equidade e no respeito às diferenças.

Estudos contemporâneos indicam também que o comportamento ético da liderança fortalece o engajamento e reduz os índices de rotatividade. De acordo com

Moreira e De Mattos (2024), o estilo de liderança ética cria vínculos relacionais de identificação e confiança, gerando maior adesão dos colaboradores aos valores organizacionais. Assim, líderes éticos funcionam como agentes multiplicadores da cultura institucional e como promotores de coesão interna.

Contudo, Halbusi, Palomino e Williams (2023) sustentam que os efeitos da liderança ética podem ser moderados por características individuais - identidade moral do seguidor, autocontrole - e contextuais, como suporte organizacional e autonomia. Isso sugere que programas de desenvolvimento de liderança precisam considerar a heterogeneidade do público interno para maximizar impactos.

Nesse contexto, torna-se evidente que a liderança ética é um instrumento estratégico para o alcance de resultados sustentáveis. Organizações que investem em programas de capacitação e desenvolvimento ético de seus líderes tendem a apresentar melhor desempenho coletivo, clima organizacional mais saudável e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente corporativo.

4.4 Percepção dos colaboradores sobre a ética do gestor e efeitos no engajamento

A percepção dos colaboradores sobre a conduta ética de seus gestores é um indicador relevante da saúde organizacional. Estudos recentes confirmam que essa percepção influencia diretamente o engajamento, o comprometimento e a satisfação no trabalho. Conforme Elqassaby (2018), a confiança depositada nos líderes éticos fortalece a criatividade e o desempenho dos empregados, resultando em maior produtividade e clima organizacional positivo.

De forma complementar, Saleem et al. (2024) identificou que líderes éticos contribuem para a regulação emocional dos colaboradores, reduzindo níveis de estresse e promovendo o bem-estar no ambiente de trabalho. Essa relação evidencia que o comportamento ético transcende o aspecto normativo e alcança dimensões psicológicas, refletindo-se na motivação e na estabilidade emocional das equipes.

Além disso, Nogueira e Oliveira (2022) retratam que a percepção de suporte organizacional e a visibilidade das ações de governança, como transparência em decisões e comunicação sobre dilemas éticos, faz a mediação da relação entre percepção da liderança e bem-estar no trabalho, apontando para caminhos práticos, para melhorar a comunicação e demonstrar consequências reais de políticas éticas.

A percepção ética também está associada ao nível de transparência e de comunicação existente na organização. Dos Santos et al. (2023) argumentam que quando os gestores demonstram coerência entre discurso e prática, a confiança dos colaboradores aumenta significativamente, o que reforça o senso de pertencimento e a identificação com os valores institucionais. Dessa forma, a comunicação clara e a consistência de conduta são elementos essenciais para o fortalecimento do vínculo organizacional.

Por conseguinte, pode-se afirmar que o olhar dos colaboradores sobre a ética do gestor atua como termômetro da cultura ética corporativa. Quando os empregados percebem justiça, respeito e integridade nas atitudes da liderança, tendem a adotar comportamentos positivos e a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de maneira mais engajada e colaborativa.

4.5 Síntese dos achados e implicações para a gestão ética

A análise integrativa da literatura revela que a ética é um componente essencial para a gestão contemporânea, assumindo papel central na construção da cultura organizacional e na consolidação da reputação corporativa. Os estudos revisados apontam convergência quanto à ideia de que o comportamento ético fortalece a confiança, a coesão interna e o desempenho institucional. Soschinski e Kroenke (2023) ressaltam que a ética deve ser tratada como recurso estratégico, e não apenas como obrigação moral ou normativa.

Nisto, Almeida e Mendonça (2022) indica convergência em três pontos centrais:

1. Ética como recurso estratégico: ética, quando operacionalizada por políticas de governança e práticas de liderança, contribui para legitimidade e vantagem competitiva.
2. Liderança como mecanismo-chave: a liderança ética é o principal mecanismo que transforma normas em comportamento; sem liderança exemplar, estruturas formais perdem efetividade.
3. Percepção dos colaboradores como “barômetro”: a percepção dos empregados quanto à conduta do gestor funciona como indicador sensível de eficácia das políticas éticas e do clima organizacional.

Conforme enfatiza Dos Santos (2020), a ausência de coerência entre essas dimensões compromete a efetividade das políticas de integridade e pode gerar

dissonâncias entre valores declarados e práticas reais. Assim, a promoção de um ambiente ético requer tanto estruturas formais de controle quanto comportamentos exemplares dos líderes.

A literatura também aponta lacunas a serem exploradas por futuras pesquisas, como a necessidade de estudos longitudinais que analisem a relação entre ética e desempenho ao longo do tempo, bem como investigações sobre o papel do ESG como mediador entre cultura ética e sustentabilidade. Além disso, há carência de estudos empíricos em contextos brasileiros que examinem pequenas e médias empresas, onde as práticas éticas ainda são incipientes (Nunes et al., 2025; Trentin; Marques, 2025).

Em síntese, os resultados demonstram que a ética, quando incorporada de forma estratégica à gestão, contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional, a satisfação dos colaboradores e a vantagem competitiva sustentável. Cabe ao administrador ético atuar como agente de transformação, promovendo decisões alinhadas aos valores morais, à responsabilidade social e à integridade organizacional.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relevância da ética no processo de gestão e na tomada de decisões dos administradores, avaliando suas implicações para a cultura organizacional, o desempenho empresarial e as relações de trabalho, por meio de uma revisão bibliográfica. A partir da análise da literatura, foi possível observar que a ética empresarial é um elemento central para a sustentabilidade, a governança e a legitimidade das organizações contemporâneas.

Em primeiro lugar, constatou-se que as principais teorias e abordagens conceituais de ética aplicadas à administração fornecem fundamentos sólidos para orientar práticas gerenciais e decisões estratégicas. Essas perspectivas permitem aos administradores avaliar dilemas complexos, equilibrar interesses diversos e tomar decisões coerentes com os valores organizacionais, promovendo consistência e credibilidade institucional.

Além disso, os princípios éticos influenciam diretamente as práticas gerenciais, impactando a forma como recursos são alocados, riscos são gerenciados e processos são conduzidos. A literatura indica que gestores éticos não apenas minimizam práticas inadequadas, como também favorecem um ambiente de transparência, confiança e responsabilidade compartilhada, fortalecendo a cultura organizacional e alinhando comportamentos individuais aos objetivos estratégicos da empresa.

No que se refere à liderança ética, verificou-se que sua presença é um fator determinante para o desempenho das equipes e para a qualidade do clima organizacional. Líderes éticos promovem engajamento, motivação e satisfação dos colaboradores, criando vínculos de confiança que reduzem a rotatividade e favorecem a cooperação. A percepção dos colaboradores sobre a conduta ética da liderança influencia significativamente seu comprometimento com a organização, evidenciando que a ética não é apenas um princípio abstrato, mas uma prática que produz efeitos concretos no comportamento organizacional.

Adicionalmente, a pesquisa demonstrou que a integração de práticas éticas à gestão corporativa contribui para a sustentabilidade, a governança e a legitimidade das organizações. Empresas que adotam padrões éticos elevados apresentam maior reputação, capacidade de inovação e competitividade, além de estarem melhor preparadas para atender às demandas de *stakeholders* e à regulamentação vigente, incluindo iniciativas de *ESG*.

Portanto, conclui-se que a ética é um elemento estratégico e transversal na administração, atuando como instrumento de alinhamento organizacional, fortalecimento da cultura corporativa e promoção do desempenho sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tiago dos Santos; MENDONÇA, Helenildes. **Liderança ética: análise bibliométrica de publicações da web of science**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 22, n. 2, p. 2020-2029, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.5935/rpot/2022.2.23060. Acesso em: 15 out. 2025.

ALVES, Carla Aparecida França; FERREIRA, Marianna de Castro. ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: COMO NOSSAS ATITUDES REFLETEM NA GESTÃO PÚBLICA. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 8, p. 13168-13189, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.56083/RCV3N8-175. Acesso em: 13 out. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. Ética como competência: Interseções entre a administração e a filosofia. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: 10.53706/gep.v.23.7297. Acesso em: 13 out. 2025.

BERGUE, Sandro Trescastro. Inteligência artificial e tomada de decisão ética no setor público. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 22, n. 1, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.51359/ 1679-1827.2024.262501. Acesso em: 1º out. 2025.

BRAGA, Beatriz; SANTOS, Vanessa M. Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMD230072, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.pt. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União (CGU).** Relatório Pró-Ética 2022-2023: análise detalhada e desempenho das empresas participantes. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/09/relatorio-pro-etica-2022-2023-analise-detalhada-e-desempenho-das-empresas-participantes. Acesso em: 12 out. 2025.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira. **Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas**. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.9884. Acesso em: 16 out. 2025.

CARLOS, Larissa. Impacto da Cultura e dos Valores Organizacionais no Engajamento e Desempenho dos Funcionários no Brasil. **Revista de Recursos Humanos e**

Liderança, *9* (1), 42-53. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.47604/jhrl.2337. Acesso em: 12 out. 2025.

CARVALHO, Carolina Martins dos Santos. **Gestão Contemporânea, Cultura Organizacional e Informatização: Uma Análise Psicodinâmica do Trabalho**. Editora Appris, 2024. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8K0lEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1955&dq=Cultura+organizacional+e+comportamento+%C3%A9tico:+desafios+da+gest%C3%A3o+contempor%C3%A2nea&ots=tHDt_2EF22&sig=PsaqwUPDi-Pb0edzfjgPZvKrw9A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2002.

CORTELLA, Mario Sergio; DE BARROS FILHO, Clóvis. **Ética e vergonha na cara!**. Papirus Editora, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/ books?hl=pt-BR&lr=&id=RHmADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=%C3%89tica+e+vergonha+na+cara!&ots=gra9_VY05m&sig=cRNbtHq1KeeG9K0sTpE8kIYvoOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=%C3%89tica%20e%20vergonha%20na%20cara!&f=false. Acesso em: 13 out.2025.

COSTA, Ingrid Lais de Sena; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Relação das práticas gerenciais com a reputação corporativa das companhias brasileiras. 2024. **Revista Universo Contábil**, *19*(1). Disponível em: https://doi.org/10.4270/ruc. 2023117. Acesso em: 14 out. 2025.

COSTA, Tatiana Gonçalves. **Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados**. 2020. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/ 9530. Acesso em: 13 out. 2025.

CRUZ, Lívia Oliveira da et al. **Clima organizacional e seus impactos–um estudo de caso em uma empresa privada que atua no setor de recursos humanos como agente de integração**. 2024. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/ prefix/7467/4/TCC_L%C3%ADviaCruz.pdf. Acesso em: 16 out. 2025.

D'SOUZA, Márcia Figueredo; CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 33, n. 2, p. 209-231, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.22561/cvr.v33i2.7191. Acesso em: 16 out. 2025.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica.** João José Saraiva da Fonseca, 2002.Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oB5x2SChpSEC&oi=fnd&pg=PA4&dq=FONSECA,+J.+J.+S.+Metodologia+da+pesquisa+cient%C3%ADfica.+UECE+-+Universidade+Estadual+do+Cear%C3%A1,2002.&ots=OSUT4rclh5&sig=lmbS25gY4px0hNPJ_TIUj96mCkg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 06 out. 2025.

DA SILVA, Agda Aparecida Gonçalves et al. **Gestão de pessoas, relações de trabalho e liderança ética: perspectivas integradas para a vantagem competitiva nas organizações contemporâneas**. 2024. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2025/08/REVISTA-REVISTA_ESFERA_ TECNOLOGIA_ V09_N03_ARTIGO07.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

DA SILVA, Leocadia Candido et al. Compliance às boas práticas de governança corporativa e a habilidade gerencial dos gestores. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 20, n. 54, p. 1-17, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8069.2023.e84840. Acesso em: 18 out. 2025.

DA SILVA, Rafael Felix; FILHO, Edelvino Razzolini. **Informação e valores no suporte à tomada de decisão: relacionamentos identificados em uma revisão sistemática da literatura, no contexto da sustentabilidade empresarial**. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Silva-159/publication/366445966_INFORMACAO_E_VALORES_NO_SUPORTE_A_TOMADA_DE_DECISAO_RELACIONAMENTOS_IDENTIFICADOS_EM_UMA_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA_NO_CONTEXTO_DA_SUSTENTABILIDADE_EMPRESARIAL/links/63a22a4351f6c723c6b4abe8/INFORMACAO-E-VALORES-NO-SUPORTE-A-TOMADA-DE-DECISAO-RELACIONAMENTOS-IDENTIFICADOS-EM-UMA-REVISAO-SISTEMATICA-DA-LITERATURA-NO-CONTEXTO-DA-SUSTENTABILIDADE-EMPRESARIAL.pdf. Acesso em: 1º out. 2025.

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Cultura antiética e desempenho das empresas com base nas avaliações dos empregados. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, *[S. l.]*, v. 63, n. 2, p. e2020–0926, 2023. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/89183. Acesso em: 12 out. 2025.

DE JESUS, Tânia Alves; SARMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração**, v. 28, 2021. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/100550837/2rev29-libre.pdf?1680381553=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEtica_e_Responsabilidade_Social.pdf&Expires=1760828351&Signature=HwgMiRJZAuxoc1ZHUaAPOvSXQY1U7SyNt0T9FmJZsb3Co1br~sgrVWXrAJkzWVEREEeMx4Jr-qQ3iZqc~-FcmUNlOi-8aqoawcVG5vKzG8wm10dP2hVbHDq50csVZfZd7RqTFaiQncNVCCTbOZi28GXvJ~f6zANad2p-JNGX73LFsHHqFhaWrHToBrPlkzudJOeloXETxBJwFcK6sC7KJR1NoV65VKPX7Ci2cTQUS7FjM99MyNzInb~O27t-HRYeENbOlnKKQrN-SpW5t7pt1u2uOrEcD392rPCk7YCVDOqDSCGxO7PAjj5hbxTTS1y

rQP5ja5UojAQiXlsnkY0aEQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 02 out. 2025.

DE OLIVEIRA, Danilo Leandro Alves; DE ALMEIDA, Daiane de Fátima Pavinato; NETO, Joaquim MF Antunes. A importância da ética nas organizações: uma revisão bibliográfica narrativa. **Prospectus (ISSN: 2674-8576)**, v. 7, n. 1, p. 92-114, 2025. Disponível em: https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/366. Acesso em: 17 out. 2025.

DE SOUSA, Gabriela Ane Lourêdo; PAULI, Jandir; RUFFATTO, Juliane. A influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 10, p. e4358-e4358, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4358. Acesso em: 16 out. 2025.

DOS REIS, Felipa Lopes; SANTOS, Maria Teresa Leirôa Gomes. O impacto da liderança no desempenho organizacional em contexto de pandemia: caso de estudo da Residência Sénior Avós Arco-Íris. **Revista Temas Sociais**, 2023. Disponível em: 10.53809/TS_ISS_2023_n.5_65-83. Acesso em 02 out. 2025.

DOS SANTOS, Jaqueline Miranda et al. O encontro entre a cultura organizacional e a ética. **Cadernos UniFOA**, v. 18, n. 53, p. 1-6, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v18.n53.4644. Acesso em: 18 out. 2025.

DOS SANTOS, Jaysa Eliude Aguiar; CABRAL, Aline Ferreira Barbosa. Prática da ética na liderança: a percepção dos funcionários de uma empresa do segmento industrial. **Gestão Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 121-149, 2025. Disponível em: https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/3793. Acesso em: 16 out. 2025.

DOS SANTOS, João Carlos Tomás. Estabelecimento da ética como pilar do programa de compliance anticorrupção. **Revista de Direito Penal Econômico e Compliance**, v. 3, p. 135-150, jul./set. 2020. Disponível em: https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/revistas-especializadas/rdpec-3-joao-carlos-tomas-dos-santos-estabelecimento-da-etica-como-pilar.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.

EL-GAZAR, Heba E; ZOROMBA, Mohamed A. **Liderança ética, florescimento e comportamento extra-funcional entre enfermeiros.** 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1177/23779608211062669. Acesso em: 17 out. 2025.

ELQASSABY, HK. O efeito da liderança ética na criatividade dos funcionários. **International Journal of Economics & Management Sciences** , v. 7,

n. 5, p. 1-13, 2018. Disponível em: 10.4172/2162-6359.1000552. Acesso em: 18 out. 2025.

FIGUEIREDO, Antônio Macena; GUILHEM, Dirce. Ética moral. **INTERthesis: Revista Internacional Interdisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2008. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5175637. Acesso em: 1º out. 2025.

FIGUEIREDO, Natan Valva et al. A ética empresarial e seu impacto financeiro nas organizações. **Revista Valore**, v. 5, p. 327-339, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.22408/reva502020866327-339. Acesso em: 1º out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIRÃO, Mel; BARRETO, Lilian Melo. Americanas: nem tudo que reluz é ouro. **Cadernos EBAPE.** BR, v. 21, pág. e2023-0040, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120230040x. Acesso em: 17 out. 2025.

GOMES, Almiralva Ferraz et al. Ética e moral nas organizações. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 14, n. 1, 2022. Disponivel em: https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v14i1a2022.2988. Acesso em: 14 out. 2025.

GUO, Kaimeng. **A relação entre liderança ética e satisfação no trabalho dos funcionários: o papel mediador da riqueza da mídia e da transparência organizacional percebida. 2022.** Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.885515/full. Acesso em: 17 out. 2025.

HAHN, Nathaly Rafael. **Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe**. 2024. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/11338/14497. Acesso em: 16 out. 2025.

HALBUSI, Hussam Al; PALOMINO, Pablo Ruiz; WILLIAMS, Kent A. **Liderança ética, identidade moral dos subordinados e autocontrole: efeito da interação bidirecional e tridirecional no comportamento ético dos subordinados**. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044. Acesso em: 18 out. 2025.

MANOEL, Aparecida et al. Governança corporativa e sustentabilidade: a inserção dos critérios esg na cultura organizacional de empresas brasileiras. **Revista de**

Geopolítica, v. 16, n. 4, p. e680-e680, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.56238/revgeov16n4-044. Acesso em: 15 out. 2025.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATOS, Francisco Gomes de. **Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.

MILAN, Nas et al. **Ética no campo de conhecimentos da Administração no Brasil: um estudo bibliométrico**. 2020. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/492.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1992. p. 269-269. Disponível em: https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1344574. Acesso em: 16 out. 2025.

MOREIRA, Maria Luiza Rodrigues; DE MATTOS, Carlos André Corrêa. Influência da liderança no engajamento no trabalho e os efeitos na autoeficácia criativa e intenção de rotatividade: um estudo com servidores públicos estaduais no estado do Pará. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 40, p. 4-30, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v20n40p4-30. Acesso em: 18 out. 2025.

MORETTO, Alexandre Costa. **Humildade e a eticalidade para todos? As diferenças geracionais de percepção e efeitos da liderança ética e humilde no engajamento**. 2022. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/32459. Acesso em: 16 out. 2025.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança ética, relacionamento líder-seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 17, n. 2, 2016. Disponível em: https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7401. Acesso em: 16 out. 2025.

NOGUEIRA, Ana Paula Silva; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Impacto da Percepção de suporte organizacional e capital psicológico no Bem-estar no trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, p. e238418, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418. Acesso em: 14 out. 2025.

NUNES, Kennya Rodrigues. Gestão socioambiental e a governança social, ambiental e corporativa (ESG) em micro e pequenas empresas. **Journal of Business and**

Management, v. 27, n. 6, p. 48-51, 2025. Disponível em: 10.9790/487X-2706064851. Acesso em: 18 out. 2025.

OBST, Liana Berto. **A relação entre os indicadores ESG e o desempenho econômico: uma análise de empresas listadas na B3**. 2024. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/272992. Acesso em 16 out. 2025.

OLIVER, Mathieu Alemany. Navegando entre as tramas: uma análise narratológica e ética das teorias da conspiração relacionadas aos negócios (BrCTs). **J Bus Ethics 175**, 265–288. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04612-3. Acesso em: 15 out. 2025.

PEREIRA, Misael Matias et al. Governança Corporativa e ética nos negócios: Garantia da Integridade e Transparência das Organizações. **Revista GeTeC**, v. 18, 2024. Disponível em: https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3372. Acesso em: 12 out, 2025.

RIBEIRO, Elizabeth Matos; RIBEIRO, Mônica Matos; FONSECA, Francisco César Pinto da. Administração Política: Contribuições para o Debate Teórico-Analítico e Empírico da Administração Contemporânea. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, p. e240087, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240087.por. Acesso em: 14 out. 2025.

SALEEM, Ammara et al. Comportamento ético do líder: um precursor do bem-estar dos funcionários por meio da gestão das emoções. **Acta Psychologica**, v. 249, p. 104453, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104453. Acesso em: 18 out. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; LEAL, Fernanda; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Dilemas morais e decisões éticas em tempos de pandemia da Covid-19: Desafios da área de desenvolvimento e gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 12, n. 1, p. 12, 2022. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10319906. Acesso em: 18 out. 2025.

SANTOS, Laís Silveira; SERAFIM, Mauricio C. Decisão ética na administração pública: perspectivas práticas a partir da ética normativa e descritiva. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2022. Disponível em: 10.53706/gep.v.23.7486. Acesso em: 18 out. 2025.

SASTRE, Cristiane Fraga da Silveira. **Gestão de pessoas em contextos extremos: desafios de uma instituição hospitalar sob o cenário da pandemia Covid-19**. 2024. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/282213. Acesso em: 17 out. 2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Cultura antiética e desempenho das empresas com base nas avaliações dos empregados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. e2020-0926, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/ S0034-759020230206x. Acesso em: 15 out. 2025.

SOSCHINSKI, C. K., & KROENKE, A. Governança Corporativa e Desempenho Econômico de Empresas Brasileiras em período de Crise e Prosperidade Econômica. **Revista De Contabilidade Da UFBA**, *15*(1), e2122. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.43804. Acesso em: 14 out. 2025.

SOUSA, Henrique Adriano de et al. Evolution in compliance disclosure by Brazilian listed companies during the corruption investigation “Operation Lava Jato (Car Wash)”. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 22, p. e2023-0041, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120230041x. Acesso em: 17 out. 2025.

STAUB, Cláudia; LINK, Camila Paulus. Gestão de pessoas: um estudo sobre ações de engajamento sob percepção de líderes de equipes. **Revista Conexão**, 2022. Disponível em: https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/146/122. Acesso em: 16 out. 2025.

TEIXEIRA, Clever Mól Souza. **Boas práticas, ética empresarial, governança corporativa, compliance, integridade, environmental, social and corporate governance–ESG**. 2024. Disponível em: http://www.monografias.ufop.br/ handle/35400000/6544. Acesso em: 13 out. 2025.

TRENTIN, Luciano; MARQUES, Moacir. Nível de maturidade das práticas de governança ESG: implicações no desempenho organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 24, n. 2, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5585/2025.27483. Acesso em: 18 out. 2025.

VAZ, Graziela Aparecida; MONEGATTO, Meline Aparecida. A ética como diferencial no mercado. 2010. 51 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – **Faculdade Cenecista de Capivari** / CNEC Capivari, São Paulo, 2010. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/333686339/a-etica-como-diferencial-no-mercado-pdf?utm_source. Acesso em: 18 out. 2025.

VIDEIRA, Denise Pragana; SALMÁZIO, Flávia Caroline Augusto. Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 20, n. 42, p. 70–85, 2023. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/ 210348. Acesso em: 16 out. 2025.

VILAR, Jordana Guimarães Paiva et al. Liderança ética e desempenho: Uma revisão sistemática da literatura. **Psicologia em Ênfase**, v. 4, p. 61-75, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.70612/rpe.v4.824. Acesso em: 16 out. 2025.