

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DO GESTOR NA RELAÇÃO COM A EQUIPE DE TRABALHO

ETHICS IN PUBLIC MANAGEMENT: THE ROLE OF THE MANAGER IN THE RELATIONSHIP WITH THE WORK TEAM

Autor(a): Rozilany Pinheiro Ribeiro

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Roraima/Campus Boa Vista Zona Oeste (IFRR/CBVZO).
rozilanyribeiro@gmail.com.br

RESUMO

Este trabalho aborda a ética na Gestão Pública, com ênfase na atuação do gestor para assegurar o princípio da impessoalidade nas relações interpessoais com a equipe de trabalho. A discussão se justifica porque a administração pública ainda enfrenta práticas gerenciais que utilizam o aparelho estatal para fins alheios ao interesse público. O objetivo geral consiste em analisar a produção científica sobre ética na gestão pública e o papel do gestor na relação com a equipe de trabalho, com propósito de identificar lacunas presentes na literatura acerca da ética, do princípio da impessoalidade e dos impactos de seu descumprimento. A metodologia utilizou a abordagem qualitativa, fundamentada em revisão de literatura, tratada a partir da análise de conteúdo referenciada por Bardin (1979). Os resultados apontam que atitudes éticas e orientadas pela impessoalidade influenciam diretamente o desempenho da equipe e o funcionamento institucional, especialmente no que se refere aos princípios da legalidade, liderança e fundamentos administrativos que norteiam a atuação do gestor público. Conclui-se que o gestor deve garantir que a gestão pública seja

conduzida de forma neutra, imparcial e comprometida com o interesse público.

Palavras-chave: Ética; Gestão Pública; Atitudes; Impessoalidade.

ABSTRACT

This study addresses ethics in Public Management, with an emphasis on the manager's role in ensuring the principle of impersonality in interpersonal relations with the work team. The discussion is justified because public administration still faces managerial practices that use the state apparatus for purposes unrelated to the public interest. The general objective is to analyze the scientific literature on ethics in public management and the manager's role in team relations, in order to identify concepts, approaches, trends, and gaps present in studies concerning ethics, the principle of impersonality, and the impacts of its noncompliance. The methodology adopted a qualitative approach, grounded in a literature review and supported by content analysis as proposed by Bardin (1979). The results indicate that ethical attitudes guided by the principle of impersonality directly influence team performance and institutional functioning, especially with regard to the principles of legality, leadership, and administrative foundations that guide the public manager's actions. It is concluded that the manager must ensure that public administration is conducted in a neutral, impartial manner and committed to the public interest.

Keywords: Ethics; Public Management; Attitudes; Impersonality.

1.INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a ética na Gestão Pública, com ênfase na atuação do gestor para assegurar o princípio da impessoalidade nas relações interpessoais com a equipe de trabalho. Considerando que o gestor público é instrumento importante na relação com a equipe, devendo agir com ética, de forma neutra e desvinculada de interesses pessoais, buscando influenciar positivamente sua equipe e conseqüentemente garantindo melhores resultados na prestação do serviço público.

Por outro lado, sem ética e sem impessoalidade, a qualidade do serviço público é comprometida de alguma forma, a equipe de trabalho sofre uma série de conseqüências negativas que afetam o clima organizacional e a produtividade. No que se refere a atitudes antiéticas prejudicam o interesse coletivo, e minam a confiança da equipe, podendo levar a ineficiência do serviço público.

A forma como o gestor se relaciona com sua equipe, pautada ou não na ética, tem influência na motivação, no engajamento e no desenvolvimento profissional dos servidores. Deste modo, o papel do gestor pode ser um diferencial nos resultados da equipe?

Para responder o problema, adotou-se uma metodologia com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica de natureza narrativa e analisada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979).Tendo como objetivo analisar a produção científica sobre a ética na gestão pública, focando no papel do gestor na relação com a equipe de trabalho,

A fim de identificar conceitos, abordagens, tendências e lacunas presentes na literatura sobre ética e o princípio da impessoalidade e seu descumprimento por parte do gestor público que influenciam nos resultados da equipe.

Nesse percurso, discutem-se questões ligadas aos

princípios éticos, princípio da impessoalidade, à legalidade, à liderança e aos fundamentos administrativos que se referem ao papel do gestor público. Com a justificativa da realização do estudo em dois segmentos, a relevância social, especialmente em um contexto de constante questionamento sobre a corrupção e a ineficiência do serviço público.

Com ênfase no papel do gestor nesse cenário, sendo crucial para fortalecer o perfil de liderança ética e suas implicações práticas. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a área da gestão pública, preenchendo lacunas sobre a dinâmica das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Em vista que, na revisão bibliográfica percebe-se que o comportamento ético e impessoal do gestor público influencia diretamente os resultados da equipe e o desempenho da instituição como um todo, reforçando a necessidade de uma atuação neutra, imparcial e voltada, de fato, ao interesse público. Diante disso, o estudo amplia a percepção de como o papel do gestor molda as instituições e as atitudes dos servidores.

Acreditando que perfil gestor ético influencia diretamente na cultura organizacional e inspira a equipe a agir com integridade, honestidade e responsabilidade, aumentando o engajamento, a motivação e a satisfação dos servidores, influenciando positivamente a produtividade e a qualidade do serviço público.

2. DESENVOLVIMENTO

Visando a obtenção de dados necessários, a metodologia utilizada para a realização deste estudo foi à pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes de revistas, sites educacionais, artigos já publicados, apostila e documentos públicos que se refiram à ética no setor público.

De acordo com Cervo e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado tema ou problema.” Neste tipo de pesquisa, o pesquisador se serve das pesquisas já existentes para fundamentar seu trabalho, “utiliza-se de dados ou de categorias já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”. Severino (2007):

Autores / Ano	Contribuição Teórica Essencial ao Tema	Relação Direta com Ética, Impessoalidade e Papel
Mello (2014)	Conceitua princípios administrativos e destaca a impessoalidade como fundamento do ato administrativo.	Base para compreender como o gestor deve agir prezando os interesses públicos sem favorecimento individual.
Alexandre Mazza (2016)	Explica a impessoalidade como dever de imparcialidade e proibição de privilégios.	Sustenta a compreensão da importância do perfil ético e imparcial para servir ao interesse público sem discriminações e privilégios.
Meirelles (SD)	Associa impessoalidade à finalidade pública como eixo central da ação legal.	Agir pautado na Lei, evitando o descumprimento do princípio e consequências negativas a equipe.
Gomes (2014)	Debate ético público, corrupção e impactos na cultura organizacional sobre o comportamento do servidor público.	Contribui para a compreensão do papel de influência do gestor
Sousa et al. (2016)	Defendem a importância do comportamento ético na administração pública e sua relação com a qualidade do	Apoia a análise sobre responsabilidade do gestor público na tomada de decisões éticas, responsável em traduzir a teoria em prática.

	serviços.	
Bateman; Snell (2012) apud Pined (2009)	Abordam dilemas éticos, tomada de decisões éticas do líder e impactos dessas escolhas.	Relaciona diretamente o comportamento ético do gestor aos resultados.
Santos (2015)	Trabalha o conceito de dilemas moral e a tensão na escolha pela melhor decisão.	Fornecer base para discutir conflitos éticos e impessoalidade; e finalidade.
Guimarães (2025)	Discute motivação, comportamento humano e produtividade da equipe;	Reforça a ideia central da pesquisa

Fonte:elaborada pela autora (2025).

Nesse sentido, adotou-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (1979), foi aplicada de maneira integrada às etapas da pesquisa, com a pré-análise, no primeiro momento em que o material selecionado foi organizado e lido de forma exploratória para identificar ideias centrais. Em seguida, procedeu-se à exploração do conteúdo, categorizando temas recorrentes e conceitos que se relacionavam à ética, ao papel do gestor e ao princípio da impessoalidade.

Por fim, os resultados foram tratados e interpretados, permitindo estabelecer conexões entre as categorias identificadas e compreender como a literatura descreve os impactos das práticas éticas e impessoais na gestão pública. Essa abordagem garantiu maior clareza, sistematização e profundidade às análises desenvolvidas.

2.1 Ética e Gestão Pública

A ética é fundamentada na relação do sujeito com o meio em que está inserido, no entanto o corrompimento por influência do meio é constantemente visto, principalmente no que se refere

aos serviços públicos. É caótica a situação vivenciada atualmente por nossa população, em relação a serviços prestados à sociedade de maneira desinteressada e demorada.

Na saúde, por exemplo, perdem-se vidas por falta de comprometimento dos profissionais que deveriam estar servindo a sociedade. No campo do direito, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 dispõe que a conduta dos agentes públicos da administração deve ser baseada em cinco princípios fundamentais, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Estes princípios e outras normas foram instituídos com o objetivo de nortear a ação dos agentes públicos de forma ética. No entanto, cabe aqui ressaltar que, embora existam leis e penalidades específicas para desvios de conduta na administração, essas medidas não são suficientes para garantir a efetivação de um serviço público com qualidade, pois de nada adianta uma lei rígida se o sistema de fiscalização e controle é bastante falho.

É sob esta perspectiva, que faz-se necessário enfatizar a importância do comportamento ético por parte dos gestores somado à observância das normas Sousa et al. (2016). Os valores sociais estão cada vez mais deturpados, e os maiores afetados são os que fazem parte da gestão pública. Diariamente são noticiadas situações da conhecida “farra do serviço público”.

Corrupção e pessoas que são presas roubando o que foram designadas para gerir e distribuir em prol da comunidade. O esperado do sujeito, que estaria moralmente comprometido com a intenção de uma vida justa, é que ele considere os interesses coletivos; entretanto, não significa que a saída seria colocar em prejuízo os interesses singulares. O modelo ético pretendido não pode se efetivar se não se considerar e fortalecer o particular, sem, entretanto, negar o universal.

No entanto, o que ocorre na sociedade pautada em relações econômicas é uma falsa valorização do sujeito Gomes

(2014). A falsa valorização do sujeito acarreta no deslumbramento pelo que lhe é oferecido em troca de serviços, que não se enquadra com a conduta ética que deveria ser o princípio da ética e moral na gestão pública.

Contudo, vê-se que o comportamento que deveria ser adotado, é na verdade, quase que aniquilado diante das ofertas que lhes dariam grandes benefícios individuais em detrimento de toda a população, que deveria ser atendida e encontra-se a mercê do estado, que conforme acompanhamos nos noticiários, mostra-se cada vez mais longe do que de fato seria sua função de servir o povo Gomes (2014).

Os servidores chegam ao funcionalismo público com uma visão diferente da realidade que encontram nas instituições, e por isso acabam se "encaixando" no perfil que parece comum aos servidores públicos. O objetivo da maioria dos novatos é servir a população e contribuir para um bom serviço que será prestado, mas em detrimento a isto, tem-se os servidores veteranos que já tem seus próprios direcionamentos na prestação de serviço. Influenciados e acuados por serem minoria, acabam cedendo aos métodos antiéticos, adotados pelos funcionários da administração pública Gomes (2014).

Por isso, o papel do gestor é crucial no resgate e na aplicação dos princípios administrativos na gestão pública porque ele é o agente responsável por traduzir a teoria em prática, garantindo transparência e eficiência do serviço público. Suas atitudes determinarão se a gestão beneficiará interesses específicos ou o interesse da coletividade.

2.2 Princípios Administrativos (Impessoalidade)

Em termos gerais, os princípios administrativos são usados para nortear todo e qualquer administrador público. Além disso, tem a função de proteger a sociedade de possíveis meios de corrupção ou de toda sorte de ilegalidades que venham a

prejudicá-los. A Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 37, elenca como princípios da Administração Pública explícitos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Outrossim, é possível elencar os princípios implícitos, são eles: supremacia do interesse público sobre o particular, indisponibilidade do interesse público, continuidade do serviço público, razoabilidade, proporcionalidade, presunção de legalidade, auto executoriedade e da autotutela administrativa.

Conforme Celso Antônio Bandeira de Mello (2014):

O princípio é um mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência, exatamente para definir a lógica e racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica de lhe dá sentido harmônico.

Sob essa perspectiva, os princípios administrativos são indissociáveis da atividade pública como um todo, sendo assegurados por leis que devem ser a base norteadora de qualquer entidade pública. Por sua vez, o princípio da impessoalidade é encontrado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, em geral está relacionado com a finalidade pública, que deve nortear tanto os administrados como os administradores.

Em diversas doutrinas esse princípio ainda é um pouco divergente, no bastante, o princípio da impessoalidade terá diferentes formas de interpretações, mas alcançando o mesmo objetivo que caracteriza tal princípio. Nesse sentido procura-se não apenas eficiência na atividade persecutória, mas também uma atuação com vistas a não prejudicar, nem beneficiar pessoas determinadas, dessa forma, não resta dúvidas que se faz necessário sempre a observação do interesse público para nortear o comportamento dos administrados e administradores,

nesse contexto o princípio da impessoalidade surge como mais um princípio apto a orientar a gestão pública.

Importante destacar que na atuação do gestor, o princípio da impessoalidade é o responsável pela imparcialidade na defesa do interesse público, utiliza como instrumento para que não haja discriminações e privilégios indevidamente concedidos a particulares na atuação das atividades administrativas. Dessa forma, é indiscutível a relação que há entre a impessoalidade e a finalidade pública.

Nesse sentido Alexandre Mazza (2016) escreve:

(...) O princípio da impessoalidade estabelece um dever de imparcialidade na defesa do interesse público, impedindo discriminações e privilégios indevidamente dispensados a particular no exercício da função administrativa. Segundo a excelente conceituação prevista na Lei do Processo Administrativo, trata-se de uma obrigatória objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção de agentes ou autoridades (art. 2º, parágrafo único, III, da lei n. 9.784/1990).

A relação da impessoalidade com a noção de finalidade pública é indiscutível, como afirma Hely Lopes Meirelles, o princípio da impessoalidade nada mais é do que o princípio da finalidade, o qual dispõe que o administrador público que só pratique o ato para seu fim legal. E o fim legal, sendo aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Ao agir visando a finalidade pública prevista em lei. A administração pública necessariamente imprime impessoalidade e objetividade na atuação, evitando tomar decisões baseadas em preferência pessoal ou sentimento de perseguição.

Quando o gestor atua descumprindo esse princípio, não conseguindo ser impessoal a equipe sofre com uma série de

consequências negativas. Com uma equipe desmotivada e focada em conflitos internos em vez de resultados, a qualidade do serviço público é diretamente afetada.

2.3 Dentro do papel do gestor existem as tomada de decisões éticas

Para tanto, dentro do papel do gestor existem as tomadas de decisões éticas que envolve muito mais que uma percepção superficial das situações. Para Bateman e Snell (2012) “as dimensões éticas dos problemas nem sempre são claras”. Os autores, avaliam os deveres dos líderes e exigem procurar por atitudes que atendam a alguns critérios.

Relacionam essas atitudes a determinadas questões como o fato de uma atitude promover orgulho, caso fosse amplamente noticiada em jornais. Também, na perspectiva deles, essa atitude deveria criar um senso de comunidade entre os trabalhadores e gerar bem social. Por fim, essa atitude deveria ser algo que os próprios líderes aceitariam se viessem de outras pessoas, não prejudicasse aqueles que estão em posições hierárquicas mais baixas e por fim, não interferisse no direito de outras pessoas. Bateman & Snell, (2012).

Em contrapartida, para Santos (2019), o conceito de dilema moral trata-se da “vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância”. Ainda de acordo com Bateman e Snell (2012) “a questão ética é uma situação, problema ou oportunidade pela qual uma pessoa precisa optar entre diversos atos que precisam ser avaliados como moralmente corretos ou incorretos”.

É fundamental que o gestor público, na condição de líder, faça essa análise acerca de suas atitudes e busque sempre a preferir tomar as decisões pautadas em escolhas conscientes, dentro do que é permitido.

2.4 O gestor e os conflitos de interesse

Dentro da conduta do gestor existem conflitos de interesse. Exercer a função de liderança é sem dúvidas um grande desafio nesse cenário. A atitude ética e impessoal proíbe a personalização dos atos e a autopromoção, enquanto o conflito de interesse é uma situação concreta de risco à impessoalidade e ao interesse coletivo. Segundo Vitela e Festervand apud Pineda, (2009), há vários conflitos entre os interesses das empresas ou dos líderes e a ética pessoal.

Em seu estudo, essas questões surgem entre os dirigentes e seus conflitos com grupos de pessoas que têm um vínculo econômico direto com a empresa, como os clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes, autoridades reguladoras e governamentais, superiores, atacadistas e varejistas. Devido a problemas específicos, esses mesmos pesquisadores consideram que os conflitos éticos aparecem nas seguintes situações: entrega/aceitação de presentes ou subornos, justiça e discriminação, conivência nos preços e as práticas para estabelecê-los, demissões e afastamentos, e honestidade nas comunicações e na execução de contratos com investidores. Vitell; Festervand, (1987).

Podemos afirmar que, ainda segundo os autores, os gestores enfrentam muitos problemas éticos no dia a dia. Nessa linha, os conflitos podem surgir de qualquer lugar da empresa, a depender dos interessados, leia-se, empregadores, subordinados ou qualquer *stakeholder*. Logo, os administradores precisam entender qual o seu papel e como agir para sanar as adversidades e controlar seus comandados, evitando maiores danos para a empresa.

Na perspectiva da gestão pública, exige que o gestor atue na mediação de conflitos visando o interesse público. Sem comprometer o desempenho imparcial das funções públicas, a

legalidade e a ética. Conflitos quando não mediados pode ocasionar queda na produtividade. Enquanto gestor a habilidade de mediar, negociar e comunicar-se bem promove um ambiente organizacional mais colaborativo, aumenta a produtividade e melhora os resultados da equipe. Transformando o conflito em aprendizado e crescimento para a equipe. Consequentemente garantindo melhores resultados na prestação do serviço público.

2.5 Gestão e Liderança

Levando em consideração o cenário atual da gestão pública, frequentemente surge questionamento sobre a corrupção e a ineficiência do serviço público, falar sobre o papel do gestor nesse cenário é crucial. Pois, é necessário ir além das funções meramente operacionais e burocráticas.

O cenário atual exige a complementaridade entre gestão e liderança, onde cabe ao papel do gestor, assumir também papel de líder, porque a liderança é fundamental para inspirar, motivar e engajar equipes, com foco no objetivo comum de gerar valor público. Um líder eficaz atua como exemplo de ética e cria uma visão conjunta, aumentando o engajamento dos servidores.

Segundo Guimarães (2025), para o crescimento da organização é fundamental a sincronia entre a estratégia, o engajamento, a motivação e a liderança. Neste cenário, para garantir profissionais compatíveis com a cultura e com a flexibilidade organizacional, torna-se necessária uma liderança que inspire e dê suporte.

Neste sentido, competências como, as *soft skills* (habilidades pessoais) e *hard skills* (qualificações por meio de treinamentos) são fundamentais para a liderança. Assim, o líder será capaz de motivar; de influenciar; de ser otimista, empático,

ético, organizado, justo, participativo, analista, humanizado, bom comunicador e ouvinte.

Tal contexto permite conciliar os objetivos dos colaboradores com os da organização, além do desenvolvimento de uma equipe de sucesso.

2.6 O gestor público e seu poder de influência na motivação da equipe

As organizações públicas almejam pelo profissional que possa assumir o papel de gestor e líder. Esta é uma missão que exige paciência e sabedoria. É de competência do gestor conhecer sua equipe de trabalho, observar as necessidades, os desejos, os valores, entender as prioridades e os objetivos para assim, estabelecer estratégias e desafios a fim de alcançar as metas definidas e obter uma equipe motivada.

A correta percepção sobre as aspirações dos outros pode levar a condutas que repercutem positivamente na consecução dos objetivos organizacionais, porque nesses casos geram também realização de objetivos individuais, havendo uma conjugação de esforços que pode ser muito benéfica a todos. Zanelli (2004).

Para motivar os funcionários, é necessário compreender o comportamento e conhecer as necessidades individuais de cada pessoa, assim como, sua escala de valores e prioridades, pois algo que pode ter efeito motivacional para alguém pode não funcionar para outra. Isso requer também que o gestor tenha a capacidade de se adaptar às necessidades e lidar com cada um de maneira particular.

Neste caso, ele descobrirá o estilo mais eficaz para lidar com determinada situação com flexibilidade e habilidades pessoais. As atitudes e a condição emocional e psicológica do gestor podem contribuir de forma positiva ou negativa no estado de espírito dos funcionários e no seu desempenho.

Quando o gestor consegue identificar os fatores que podem influenciar na motivação dos funcionários, sobretudo, as competências e as emoções do grupo ficam mais fáceis de extrair e impulsionar o melhor de cada um. É possível criar um clima favorável, de entusiasmo e cooperação entre os colaboradores.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema possibilitou analisar a ética na gestão pública, destacando o papel do gestor na relação com a equipe e a relevância do princípio da impessoalidade como orientação fundamental da prática administrativa. Considerando que a atuação do gestor influencia diretamente o clima organizacional, sendo uma razão pela qual sua conduta deve ser pautada por ética, neutralidade e ausência de interesses pessoais, favorecendo a confiança, a motivação e a qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, o estudo buscou analisar a produção científica relacionada à ética, à impessoalidade e ao comportamento do gestor, identificando conceitos, abordagens e lacunas presentes na literatura. Além disso, buscou-se compreender como o descumprimento do princípio da impessoalidade por parte do gestor, repercute negativamente na motivação e na confiança da equipe, bem como na relação entre liderança ética, engajamento e satisfação no ambiente de trabalho.

Em razão disso, retomou-se a questão norteadora empírica para verificar se o papel do gestor pode ser um diferencial nos resultados da equipe a partir das fontes bibliográficas, incluindo livros, artigos, documentos institucionais e materiais acadêmicos. A partir da análise a cerca desse material, foram selecionadas oito obras que serviram de base para discussão e análise.

Na qual, evidenciou resultados inerentes aos objetivos propostos no estudo, uma vez que os principais elementos teóricos foram articulados e discutidos de maneira consistente. Reitero que os autores consultados contribuíram para compreender que a ética envolve escolhas e julgamentos sobre a conduta adequada, reforçando a necessidade de o gestor refletir continuamente sobre suas decisões.

Julgando os apontamentos teóricos pertinentes perante ao princípio da impessoalidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, que orienta a administração pública, com a finalidade pública, equidade e transparência. Desse modo, o fortalecimento de práticas éticas e impessoais atuam como pontes para o aprimoramento institucional, sendo evidente que uma liderança comprometida com princípios éticos favorece a construção de equipes mais motivadas, colaborativas e produtivas.

No que tange, o papel do gestor, para articular estratégias e relações humanas, desempenha papel central na promoção de um ambiente organizacional saudável e voltado ao interesse público.

Portanto, a atuação ética do gestor é determinante para a efetividade da gestão pública, influenciando os resultados da equipe e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Embora na atualidade, ainda exista uma distância entre os princípios éticos formalmente estabelecidos e as práticas cotidianas das instituições públicas.

Assim sendo, cria-se a partir desse estudo, novas investigações para promover a aplicação prática dos princípios de impessoalidade e gerenciais, e ampliam a discussão sobre diferentes dimensões da ética na gestão pública, especialmente no que se refere ao comportamento e à tomada de decisão dos gestores.

REFERÊNCIAS

BAZERMAN, Max H.; CHUGH, Dolly. **How (Un)ethical Are You?** Harvard Business Review, v. 81, n. 12, p. 56–64, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 11 set. 2025. BRASIL.

Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 25 nov. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

GOMES, Heloisa Helena. **Ética profissional: princípios, valores e dilemas na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.

GUIMARÃES, Jaiandra da Silva. **Apostila de comportamento organizacional**. [S.l.: s.n.], 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa Código de Ética Corporativo 2018**. 20. ed. São Paulo, 2018. Disponível em:

<http://www.revistaeticanosnegocios.org.br/2016/pdf/revista-2018.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; NOHARA, Irene P. **Gestão pública**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013825/>. Acesso em: 5 set. 2025. MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PINEDA, Eduardo S.; MARROQUÍN, Antonio C. J. **Ética nas empresas**. São Paulo: Grupo A, 2009. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308887/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais da administração pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Ética e moral: uma abordagem filosófica aplicada ao cotidiano**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA FILHO, Sinval Albuquerque da. **Ética na administração pública: o papel do gestor nas interações sociais**. João Pessoa: UFPB, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/27016>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SOARES, Yann Carvalho Gesteira. **Comportamento ético na gestão pública: historicidade e tendência**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15928>. Acesso em: 5 dez. 2025.

SOUSA, Maria A. F. et al. **Ética no serviço público: princípios, desafios e práticas administrativas**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União (TCU), 2016.

VITELL, Scott J.; FESTERVAND, Troy A. **Business ethics: conflict of interest and ethical dilemmas in organizational decision-making**. Journal of Business Ethics, v. 6, n. 2, p. 111–122, 1987. ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.