

# SOMOS ÉTICOS? UMA REVISÃO DA LITERATURA SOBRE INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA NO BRASIL

## *ARE WE ETHICAL? A REVIEW OF THE LITERATURE ON INSTRUMENTS FOR MEASURING ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE IN BRAZIL*

Pedro César Sousa Oliveira<sup>1</sup>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**Resumo:** A cultura organizacional ética emergiu como tema relevante no Brasil, especialmente após a promulgação da Lei nº 12.846/2013, que impulsionou programas de integridade empresariais. Diante da crescente valorização da ética corporativa e da escassez de instrumentos padronizados para sua mensuração, este trabalho teve como objetivo analisar os principais modelos utilizados para avaliar a cultura ética em organizações brasileiras, com foco nos referenciais internacionais ECQ (*Ethical Culture Questionnaire*) e CEVM (*Corporate Ethical Virtues Model*). A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, com busca sistemática em repositórios acadêmicos nacionais, incluindo teses, dissertações e artigos revisados por pares. Foram selecionados 11 estudos que abordaram direta ou indiretamente a avaliação da cultura ética organizacional. Os resultados indicaram que apenas dois trabalhos aplicaram os modelos ECQ e CEVM com rigor metodológico, sendo o estudo de Resende o único a adaptar e validar a escala CEVS para o contexto brasileiro. A maioria dos estudos utilizou metodologias próprias, dificultando a replicabilidade e a comparação entre pesquisas. Concluiu-se que há espaço significativo para o avanço de estudos sobre cultura ética no Brasil, sendo necessário investir em abordagens multidisciplinares e em instrumentos confiáveis que permitam diagnósticos organizacionais mais precisos e culturalmente sensíveis.

**Palavras-chave:** Cultura ética; *Corporate Ethical Virtues Model*; *Ethical Culture Questionnaire*.

**Abstract:** Ethical organizational culture has emerged as a relevant topic in Brazil, especially after the enactment of Law 12.846/2013, which promoted corporate integrity programs. Given the growing importance of corporate ethics and the scarcity of standardized instruments for measuring it, this study aimed to analyze the main models used to assess ethical culture in Brazilian organizations, focusing on the international benchmarks ECQ (*Ethical Culture Questionnaire*) and CEVM (*Corporate Ethical Virtues Model*). The research was conducted through a literature review, with a systematic search of national academic repositories, including theses, dissertations, and peer-reviewed articles. Eleven studies were selected that directly or indirectly addressed the assessment of organizational ethical culture. The results indicated that only two studies applied the ECQ and CEVM models with methodological rigor, with the study by Resende being the only one to adapt and validate the CEVS

---

<sup>1</sup> Bacharel em direito pelo Centro Universitário de Santa Fé do Sul (2020) e especialista em compliance pela LEC Educação e Pesquisa (2025). Atua como consultor de inteligência corporativa na ICTS Global do Brasil (Aliant).

scale for the Brazilian context. Most studies used their own methodologies, making replication and comparison between studies difficult. It was concluded that there is significant room for advancement in studies on ethical culture in Brazil, requiring investment in multidisciplinary approaches and reliable instruments that allow for more accurate and culturally sensitive organizational diagnoses.

**Keywords:** Ethical culture; Corporate Ethical Virtues Model; Ethical Culture Questionnaire.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Enquanto a busca pela compreensão das dimensões do agir ético tem ocupado espaço nos escritos filosóficos desde a antiguidade, de modo mais recente tem havido um interesse interdisciplinar crescente no estudo de uma cultura ética em organizações empresariais, especialmente conectada aos programas de integridade e ao nascimento do compliance como campo de estudo.

O entendimento sobre o que torna uma organização mais propícia ao compartilhamento de atos (anti)éticos por parte dos seus integrantes é motivado pelas recentes mudanças legislativas e por uma alteração na opinião pública sobre como empresas devem desenvolver suas atividades em relação ao bem-estar público. Companhias têm investido no desenvolvimento de frentes ligadas a essas atividades, considerando que “possuir” ou “desenvolver” uma cultura de integridade se tornou um objetivo declarado de líderes de diferentes setores, como energia, serviços, finanças (PETROBRÁS, 2025; NATURA, 2023).

A despeito de empresas buscarem demonstrar seus avanços na construção de um ambiente que conte com os benefícios do comportamento ético compartilhado, não é raro nos depararmos com uma opinião difusa de que o indivíduo brasileiro, “culturalmente”, seria menos ético do que outros. O termo “jeitinho brasileiro”, incessantemente parodiado, repetido e utilizado, é associado a uma espécie de necessidade de um improviso essencial para a sobrevivência (CAPELLO, 2025), mas também é ligado com desvios éticos e corrupção (ANDRADE, 2021).

Nesse contexto, tenta-se, seja por relatórios empresariais ou por pesquisas acadêmicas, compreender se há algo no traço cultural da pessoa brasileira. Parente (2020), por exemplo, investigou a correlação entre o posicionamento ético dos indivíduos e as práticas culturais do “jeitinho brasileiro”, com foco nos servidores do Ministério da Economia. Seu estudo buscou compreender como essas práticas se manifestam no cotidiano dos servidores públicos e como se relacionam com suas convicções éticas individuais. Por meio de questionários e mais de mil

respondentes, os entrevistados demonstraram uma rejeição às práticas associadas ao “jeitinho brasileiro malandro” (que, em tese, seria o responsável pelas práticas antiéticas em ambiente de trabalho), e mais ligação com a ideia do jeito simpático, solidário e criativo.

O outro lado da análise, por meio de estudos empresariais/institucionais, caminha em direção similar: a pesquisa *Ethics at Work 2024*, promovida pelo *Institute of Business Ethics*, inseriu pela primeira vez profissionais do Brasil em sua pesquisa que busca traçar um panorama ético das organizações de cada país. Nessa edição, mesmo que os profissionais brasileiros tenham apontado pontos negativos em relação aos status globais, como 31% ter relatado o conhecimento de má conduta (contra 25% da média global) ou 44% ter concordado que o líder direto recompensa bons resultados independentemente da ética (contra 38% da média global), o país se saiu com médias superiores às globais em diferentes pontos, como uma menor aceitabilidade de práticas questionáveis (15% versus 20% do status global), um maior conhecimento sobre programas de integridade (79% versus 71% do status global), entre outros padrões positivos (IBE, 2024). Em relatório conduzido por empresa nacional, analisou-se a percepção dos dilemas éticos de profissionais candidatos a cargos corporativos em 4 níveis de riscos ligados à flexibilidade moral de candidatos: baixo, médio, alto e crítico. Nos resultados gerais, apenas 0,5% dos candidatos analisados demonstraram ter uma flexibilidade moral severa a ponto de serem considerados como risco crítico para contratantes, enquanto 54,4% demonstraram ter um nível médio de risco (ALIANTE, 2024).

No entanto, mesmo que uma cultura ética possa ser sentida, consultorias e instituições possam aplicar seus questionários e utilizarem suas bases de dados privadas, ou até mesmo contarmos com abordagens acadêmicas com questionários específicos e personalizados, reside a pergunta de como a literatura especializada brasileira busca uma avaliação padronizada da cultura organizacional ética, especialmente com base em padrões da comunidade internacional. Se a replicabilidade é uma das características inegociáveis do método científico, existem esforços empregados na aplicação de instrumentos validados que mensurem a ética organizacional brasileira? Essas foram as bases que motivaram o presente trabalho.

Em busca da resposta, (i) discutimos previamente o principal esforço no mapeamento bibliográfico de trabalhos que avaliam a cultura ética organizacional e os dois principais referenciais teóricos na avaliação da cultura organizacional ética; (ii) realizamos uma busca focada em trabalhos aplicados em instituições nacionais; (iii) discutimos os resultados encontrados.

## 2. CULTURA ÉTICA: O QUE É, QUAL O IMPACTO E COMO MENSURÁ-LA?

Se buscarmos formas de analisar o desenvolvimento da cultura ética em instituições brasileiras, um primeiro passo prudente é partirmos da sua definição, especialmente em um cenário onde não há um consenso evidente no meio acadêmico sobre seu conceito, refletindo a complexidade do fenômeno e a diversidade de abordagens teóricas que o cercam. Historicamente, duas escolas lideram o debate conceitual (ROY et al., 2023): o grupo de pesquisadores liderado por Linda Treviño (1998) e os que basearam suas ideias nos trabalhos de Muel Kaptein (2009). Enquanto este último classifica a cultura ética como “um constructo multidimensional que reflete as virtudes éticas que residem em uma organização e que, por sua vez, estimulam o comportamento ético e desencorajam o comportamento antiético” (Kaptein, 2009, p. 2), Treviño e seus colegas (1998, p. 453) a compreendem como um “sistema de controles formais e informais que, juntos, influenciam o comportamento dos membros da organização”.

A principal diferença entre essas abordagens está no foco central de cada definição. Kaptein propõe uma perspectiva baseada em virtudes organizacionais, como clareza, congruência, viabilidade, suporte, transparência, discutibilidade e sancionabilidade, que funcionam como pilares internos da cultura ética e enfatiza a internalização de valores morais e a construção de um ethos organizacional que favorece a integridade como prática cotidiana. Em contraste, a definição de Treviño et al. (1998) adota uma perspectiva mais gerencial e normativa, centrada em mecanismos estruturais, como códigos de conduta, treinamentos, sistemas de recompensa e sanções, que moldam o comportamento por meio de incentivos e restrições.

Reconhecendo as contribuições dessas duas correntes, Roy et al. (2023, p. 3) propõem uma definição integradora, que busca avançar o debate ao considerar tanto os elementos normativos quanto os culturais e subjetivos. Para os autores, a cultura ética é “um subconjunto da cultura organizacional que reflete os valores, as normas e as crenças compartilhadas sobre o que constitui um comportamento apropriado, moldando a tomada de decisões éticas ou antiéticas em um contexto organizacional”. Essa definição amplia o escopo analítico ao incorporar a dimensão coletiva da cultura e sua influência sobre os processos decisórios, reconhecendo que a ética organizacional não se limita a estruturas formais, mas emerge também

das interações sociais, das narrativas compartilhadas e das práticas cotidianas. Referida perspectiva é particularmente relevante para o contexto brasileiro, considerando que o ano em que foi sancionada a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), que impulsionou a implementação de programas de integridade no setor público e privado, bem como as discussões sobre conformidade em todo o território, também foi o ano em que interesse por cultura ética institucional ganhou força com o aumento da produção científica global sobre cultura ética.

Além de contribuírem para a construção conceitual da cultura ética, Treviño e Kaptein também desempenharam papel central no desenvolvimento de instrumentos de mensuração. Treviño et al. (1998) aprimoraram o *Ethical Culture Questionnaire* (ECQ), originalmente pensado por Victor e Cullen (1987, 1988), numa escala com 21 itens que avalia o “ambiente ético geral” da organização, considerando tanto políticas formais quanto práticas informais que influenciam o comportamento ético. Por sua vez, Kaptein (2008, 2009) desenvolveu o *Corporate Ethical Virtues Model* (CEVM), operacionalizado por meio da *Corporate Ethical Virtues Scale* (CEVS), composta por 58 itens distribuídos em oito dimensões. Essa escala adota uma abordagem multidimensional, permitindo uma análise mais granular das práticas organizacionais que promovem ou inibem comportamentos éticos. A CEVS é particularmente útil para diagnósticos organizacionais e intervenções voltadas ao fortalecimento da cultura ética, pois permite identificar áreas específicas de vulnerabilidade ética.

Ambas as escalas foram os pontos de partida mais recorrentes encontrados por uma revisão sistemática que analisou 89 estudos empíricos publicados entre 1998 e 2022, com o objetivo de mapear definições, instrumentos de medida, antecedentes, resultados e lacunas teóricas sobre cultura ética organizacional (ROY et al., 2023, p. 2). Em termos de resultados, a pesquisa concluiu que a cultura ética está associada a uma ampla gama de desfechos positivos, como maior engajamento, bem-estar, inovação, desempenho organizacional e menor incidência de comportamentos antiéticos (ROY et al., 2023, p. 17–21), porém, também foi destacado a escassez de estudos que tratam a cultura ética como variável moderadora ou que adotam abordagens multivariadas e multiníveis, pois, em sua grande maioria, não buscavam analisar a dimensão coletiva do constructo. Outro ponto discutido foram as diversidades dos trabalhos que utilizaram medidas abreviadas sem a validação adequada, por vezes juntando ambas as escalas, para finalidades específicas (ROY et al., 2023, p. 11). Com base nessa análise,

questionou-se de que forma a literatura especializada brasileira poderia contribuir com o debate sobre os resultados mensuráveis da cultura ética organizacional.

### 3. MÉTODO

Buscamos por artigos que tenham, direta ou indiretamente, avaliado a cultura ética organizacional (no ambiente empresarial ou não) ou considerado os modelos ECQ e CEVS em suas análises. Adotando as palavras-chave de Roy et al. (2023, p. 3), buscou-se por termos associados ao objeto do trabalho: “cultura ética”, “cultura ética organizacional”, “cultura organizacional ética”, “cultura empresarial ética”, “modelo de virtudes éticas empresariais” e “cultura moral”.

No entanto, diferente dos autores que buscaram artigos escritos em inglês e em bases específicas (*Web of Science* e *Google Scholar*), focamos na busca em artigos publicados por instituições brasileiras e expandimos a utilização das bases com foco em repositórios acadêmicos de universidades federais e estaduais, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Portal de Periódicos da Capes e *Google Scholar* (com resultados em português).

Foram mapeados apenas trabalhos disponíveis online, abertos ao público, de cunho acadêmico e com revisões por pares, como monografias, trabalhos de conclusão de curso, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Foram excluídas traduções, resumos publicados em eventos e relatórios. A busca ocorreu por artigos que discutissem formas de avaliação da cultura ética em instituições, sendo assim, foram desconsiderados artigos que discutissem apenas os conceitos de cultura ética apartada da sua análise empírica ou aplicação de questionários.

### 4. DISCUSSÃO E RESULTADO

Seguindo o método de coleta proposta, foram encontrados 11 trabalhos divididos do seguinte modo: 1 artigo acadêmico, 3 trabalhos de conclusão de curso, 4 dissertações de mestrados e 3 teses de doutorado. Sobre as áreas de estudo das respectivas produções, administração contou com 5 dos 11 trabalhos, psicologia com 3, e medicina, comunicação e engenharia de produção com 1 trabalho cada. Dos 11 trabalhos analisados, apenas 2 aplicaram as respectivas metodologias pré-selecionadas: Resende (2021) e Ribeiro et al. (2016). Ambos possuem Marília Mesquita Resende como (co)autora e são de psicologia.

Trabalho analisado	Escopo	Método de avaliação
Sanches (2004)	Investigou se o sucesso organizacional, medido por indicadores de crescimento, está associado à subordinação de princípios éticos em prol da sobrevivência institucional.	Utilizou o "Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais das Organizações", elaborado por Licht (1996), baseado no modelo de desenvolvimento moral pessoal de Kohlberg (1971) e no modelo de desenvolvimento moral organizacional de Petrick & Wagley (1992). O universo de entrevistados foi de 41 sujeitos.
Cherman e Tomei (2005)	Buscou analisar a correlação entre os códigos de ética e a tomada de decisão ética.	Entrevistas semiestruturadas com 8 gestores e representantes jurídicos das empresas. Metodologia com múltiplos referenciais e análise documental.
Sousa (2005)	Compreendeu como (e se) as percepções de comportamentos éticos e de justiça influenciam o vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização.	Foi aplicado em 289 trabalhadores de Minas Gerais um método de avaliação combinado e adaptado de diferentes autores.
Alves (2007)	Buscou investigar se há diferenças na avaliação da ética organizacional a depender de se o sujeito avalia as próprias ações ou se avalia ações de terceiros.	Instrumento de coleta de dados com teorias combinadas (desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg, desenvolvimento moral organizacional de Joseph Petrick e desenvolvimento do ego de Jane Loevinger) aplicado em 471 sujeitos.
Ramacciotti (2007)	Verificou se existe ética e confiança nas relações interpessoais dentro de organizações que promovem um clima organizacional adequado.	Aplicou a 358 sujeitos um questionário combinado com múltiplos autores.
Paraventi (2013)	Buscou analisar a relação entre o desenvolvimento da ética organizacional e a comunicação institucional que a empresa promove.	Questionário semiestruturado com metodologia própria aplicado a 12 sujeitos.
Ribeiro et al. (2016)	Buscou investigar evidências da validade do ECQ proposto por Victor e Cullen (1987, 1988).	Aplicou o ECQ de Victor e Cullen a 159 trabalhadores do setor privado.
Regiani (2018)	Buscou investigar se existe uma cultura ética nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC).	Entrevista semiestruturada com metodologia adaptada da <i>Grounded Theory</i> , conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com 24 funcionários.
Resende (2021)	Buscou examinar o efeito da cultura ética e da identidade moral (individual e coletiva) sobre o comportamento antiético nas organizações	Adaptou o CEVS ao contexto brasileiro e o aplicou em mais de 1.500 funcionários de organizações brasileiras.
Resimi (2022)	Buscou investigar a percepção e influência da cultura corporativa na vida dos colaboradores	Questionário eletrônico com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e teorias combinadas (Teoria da Ação Situada, Teoria da Tradução de Sentidos e Teoria da Reconfiguração de Modelos Socioculturais). 73 respondentes.
Lavor (2024)	Buscou compreender se os programas de compliance contribuem com uma cultura ética organizacional para o combate ao assédio moral no trabalho.	Entrevistas semiestruturadas com método próprio para entrevistar 15 participantes.

**Quadro 01: Relação de trabalhos por escopo e método de avaliação ética, por data da publicação. Fonte: elaboração própria.**

Em Ribeiro et al. (2016), as autoras buscaram investigar evidências de validade de uma escala de medida do clima ético organizacional, originalmente desenvolvida por Victor e Cullen (1987, 1988). Embora tenha sido o ponto de partida para o desenvolvimento da atual versão do ECQ, a escala proposta originalmente encontra diferentes problemas, como falta de orientação comportamental clara, fragilidade empírica e ambiguidade conceitual (TREVINO et al., 1998). Com base nisso, Ribeiro et al. (2016) buscaram verificar se a estrutura teórica proposta por Victor e Cullen (1987, 1988) se sustentaria empiricamente em uma amostra brasileira, e se a escala seria capaz de capturar adequadamente as percepções dos trabalhadores sobre normas morais nas organizações. Como conclusão, foi destacado que o "[...] modelo teórico proposto por Victor e Cullen (1988) não permite capturar a complexidade do fenômeno, uma vez que as análises não apresentam a distinção entre nove tipos de clima de ético" (RIBEIRO et al., 2016, p. 422-423).

Já em Resende (2021), a autora buscou examinar o efeito da cultura ética sobre o comportamento antiético nas organizações. Sua principal problemática residia na busca por compreender os motivos pelos quais indivíduos cometem atos antiéticos no trabalho, mesmo em contextos organizacionais que promovem normas éticas. A dinâmica central reside na interação entre fatores individuais (como identidade moral) e contextuais (como cultura ética), e como essa interação influencia o comportamento antiético (RESENDE, 2021, p. 13-19). Para auxiliar na investigação da sua principal pergunta-problema, Resende buscou utilizar o CEVS proposto por Kaptein (2008), contudo, a autora constatou que a escala apresentava limitações no que tange à estrutura de referência dos itens e à adequação linguística. Para isso, realizou adaptações metodológicas e conceituais para que ela alcançasse efetividade quando aplicada ao Brasil<sup>1</sup>.

A primeira modificação relevante consistiu na adoção do modelo de mudança de referente (*referent-shift model*). A versão original da CEVS continha itens com diferentes focos de referência, como “eu”, “meu supervisor” ou “meu ambiente de trabalho”, o que dificultava

---

<sup>1</sup> É importante destacar que adaptações do CEVS, especialmente as validadas como é o caso da realizada por Resende (2021), foram encorajadas por Roy et al. (2023, p. 9-10), diferentemente convergência metodológica entre autores e elaboração de instrumentos de mensuração próprias.

a agregação dos dados ao nível organizacional. Para superar essa limitação, todos os itens foram reformulados para se referirem explicitamente à organização como um todo, permitindo que a cultura ética fosse mensurada como um fenômeno coletivo e compartilhado entre os membros da instituição (RESENDE, 2021, p. 97). Além dessa mudança, a autora realizou a tradução da escala para o português brasileiro, seguindo as diretrizes da *International Test Commission* por meio da tradução reversa (*back-translation*), conduzida por especialistas bilíngues, e posterior avaliação por dez juízes acadêmicos e dez profissionais atuantes em organizações (RESENDE, 2021, p. 100–101).

No que se refere à estrutura fatorial da escala, a versão original da CEV continha 58 itens distribuídos em oito dimensões. Após a realização de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, Resende (2021) validou uma versão reduzida com 36 itens, agrupados em sete dimensões: clareza, congruência dos supervisores, viabilidade, suportabilidade, transparência, discutibilidade e sancionabilidade, excluindo-se a dimensão “congruência da gestão” por ausência de validade empírica satisfatória (RESENDE, 2021, p. 224).

Após submeter a escala aos testes de psicometria e comparativos com outras medidas de clima ético (Victor & Cullen, 1988; Arnaud, 2010), a autora recomendou o uso da versão brasileira da CEVS em diagnósticos organizacionais, programas de integridade, treinamentos éticos e pesquisas acadêmicas. Ela também sugere sua aplicação em outros países lusófonos, dada a adequação linguística e cultural da escala (RESENDE, 2021, p. 127; p. 225). Como conclusão da ampla aplicação do questionário às respectivas amostras de organizações brasileiras (1219 e 635, em razão de uma subdivisão realizada), a autora chegou a linhas semelhantes às outras aplicações do CEVS, concluindo que a cultura ética organizacional apresentou efeito negativo significativo sobre o comportamento antiético observado, confirmando que ambientes com maior presença de virtudes éticas tendem a inibir condutas antiéticas (RESENDE, 2021, p. 190–191).

Os demais trabalhos coletados por meio do método proposto apresentaram preocupações semelhantes levantadas em Roy et al. (2023, p. 11) e buscavam, por meio de outra abordagem, progredirem em seus escopos. Os autores identificaram que, dos 89 artigos revisados, apenas 32 utilizaram CEVS e 18 utilizaram o ECQ, enquanto os demais recorreram a escalas próprias ou à combinação de itens sem avaliação rigorosa da validade de construção. Na abordagem dos autores, 43,8% não utilizavam avaliações revisadas ou combinavam metodologias, enquanto na análise realizada do presente artigo essa porcentagem foi de 81,8%.

## 5. CONCLUSÃO

A análise da literatura nacional sobre cultura organizacional ética revela um campo ainda em desenvolvimento, marcado por esforços pontuais e metodologias diversas. Embora estudos busquem compreender como valores éticos se manifestam nas organizações brasileiras, a aplicação sistemática de modelos internacionais como o ECQ e o CEVM ainda é incipiente. A escassez de estudos com validação empírica robusta limita a capacidade de comparação entre contextos e dificulta a consolidação de um referencial teórico comum.

A adaptação da escala CEVS por Resende (2021) representa um marco importante nesse cenário, ao oferecer uma ferramenta validada e culturalmente adequada para mensurar a cultura ética em organizações brasileiras. Essa iniciativa demonstra que é possível superar barreiras linguísticas e conceituais, desde que haja rigor metodológico e sensibilidade ao contexto local. No entanto, a baixa adesão a instrumentos padronizados nos demais estudos analisados indica que ainda há um longo caminho a ser percorrido para consolidar práticas de avaliação ética no país.

O comportamento antiético, por sua natureza transversal, afeta todas as áreas organizacionais e não pode ser compreendido de forma isolada. Por isso, é fundamental que pesquisas sobre cultura ética adotem uma abordagem multidisciplinar em busca de uma análise mais rica e abrangente dos fatores que influenciam a conduta dos indivíduos nas organizações, bem como das estruturas que favorecem ou inibem práticas éticas.

Por fim, o estudo evidencia que há espaço significativo para o desenvolvimento de pesquisas sobre cultura organizacional ética no Brasil. A construção de um ambiente corporativo pautado pela integridade exige a implementação de programas de compliance e o fortalecimento de valores compartilhados e práticas cotidianas que promovam o comportamento ético. Investir em instrumentos de avaliação confiáveis e em estudos que explorem a dimensão coletiva da ética organizacional é essencial para avançar nesse campo e contribuir para a transformação das relações de trabalho no país.

## 6. REFERÊNCIAS

ALIAN.T. **RH estratégico e integridade: estudo sobre o perfil ético dos profissionais brasileiros**. São Paulo: Aliant, 2024. Disponível em: <https://46128334.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/46128334/perfil-etico.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ALVES, Marcel Cortez. **Contrastes na cultura moral organizacional**. 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

ANDRADE, Fernando Grostein. Os riscos do jeitinho brasileiro. **Veja**, São Paulo, 2 out. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/fernando-grostein/os-riscos-do-jeitinho-brasileiro/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

CAPELLO, Giuliana. Jeitinho brasileiro: como o design nacional reflete nossa identidade. **Casa Vogue**, São Paulo, ed. 471, 13 maio 2025. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/design/noticia/2025/05/jeitinho-brasileiro-design-nacional.ghtml>. Acesso em: 10 ago. 2025.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99–120, jul./set. 2005.

INSTITUTE OF BUSINESS ETHICS. **Ethics at Work**: 2024 international survey of employees. London: IBE, 2024. Disponível em: <https://www.ibe.org.uk/asset/1DB31EE6-C3FC-4D7D-A111155F2CC414B4.8E743345-87C4-4A39-BA1BFD41E65DCFB0/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 7, p. 923–947, 2008.

KAPTEIN, M. Ethics programs and ethical culture: a next step in unravelling their multifaceted relationship. **Journal of Business Ethics**, v. 89, p. 261–281, 2009.

LAVOR, Pâmela Vieira. **Compliance trabalhista e cultura organizacional: analisando a efetividade dos canais de denúncia no enfrentamento ao assédio moral**. 2024. 85 f. Trabalho

de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024.

NATURA. **Ética e compliance**: relatório anual 2023. [S. l.]: Natura, 2024. Disponível em: <https://2023ar.naturaeco.report/pt/nosso-grupo/etica-compliance>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional**: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras. 2013. 309 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PARENTE, Patrícia Barbosa de Castro Pullen. **Posicionamento ético e jeitinho brasileiro: estudo aplicado ao Ministério da Economia**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/27cfae44-fe5d-4f53-8e86-70348b5c28ae>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PETROBRÁS. **Investidores Petrobrás**: fortalecimento da governança corporativa. [S. l.]: Petrobrás, 2025. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/esg-meio-ambiente-social-e-governanca/governanca>. Acesso em: 10 ago. 2025.

RAMACCIOTTI, Claudio. **A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo**. 2007. 309 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

REGIANI, Tatiana. **A cultura de ética nos fundos de pensão brasileiros: uma análise sobre a percepção interna das fundações**. 2018. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade – Sustentabilidade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

RESENDE, Marília Mesquita. **Ethical culture and moral identity**: how they interact and influence unethical behavior in organizations. 2021. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília; Universitat de València, Brasília, 2021.

RESMINI, Ademir. **Influência da cultura organizacional no cotidiano dos colaboradores**: percepção dos colaboradores de uma empresa com selo Corp B. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2022.

RIBEIRO, Patrícia Emanuele da Cruz Dias; PORTO, Juliana Barreiros; PUENTE-PALACIOS, Katia; RESENDE, Marília Mesquita. Clima ético nas organizações: evidências de validade de uma escala de medida. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 24, n. 2, p. 415–425, 2016. DOI: 10.9788/TP2016.2-02. Acesso em 10 ago. 25.

ROY, Achinto; NEWMAN, Alexander; ROUND, Heather; BHATTACHARYA, Sukanto. Ethical culture in organizations: a review and agenda for future research. **Business Ethics Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 1–42, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/369814075\\_Ethical\\_Culture\\_in\\_Organizations\\_A\\_Review\\_and\\_Agenda\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/369814075_Ethical_Culture_in_Organizations_A_Review_and_Agenda_for_Future_Research). Acesso em: 10 ago. 2025.

SANCHES, Maria Aparecida. **Competitividade organizacional e subordinação ética**: a cultura moral dos principais responsáveis pelas clínicas oftalmológicas avaliada por instrumento fundamentado em Kohlberg. 2004. 148 f. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) – Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Medicina, São Paulo.

SOUSA, Werusca Marques Virote de. **As percepções de comportamentos éticos e de justiça**: seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização. 2005. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

TREVIÑO, L. K.; BUTTERFIELD, K. D.; McCABE, D. L. The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviours. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 3, p. 447–476, 1998.

VICTOR, B., CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. **Research in Corporate Social Performance and Policy**, v. 51, n. 71, 1987.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 101–125, 1988.