

**DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A Ambiguidade Moral em Cena**

ANNOR DA SILVA JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
annor.silva@ufes.br

VITOR CORRÊA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
vitor_correa@msn.com

KATIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
katia.vasconcelos@oi.com.br

PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
priscillamartinssilva@gmail.com

JOSÉ MICHEL ROCHA MONTEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
michelr.monteiro@outlook.com

DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A Ambiguidade Moral em Cena

1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste artigo os resultados conclusivos de uma parte de um projeto de pesquisa mais amplo que investiga as noções de moral, de ética, de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade, a partir da perspectiva de discentes de graduação em administração e em ciências contábeis e de profissionais graduados em processo de formação em nível de pós-graduação *lato sensu* (MBA). Especificamente, este artigo aborda o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca das noções de moral e de ética.

No contexto brasileiro, a atividade profissional de administração é regulamentada por legislação federal que institui requisitos fundamentais para o exercício profissional, como por exemplo, a diplomação em curso de bacharelado em administração e o registro no Conselho Regional de Administração (CRA) vinculado ao Sistema do Conselho Federal de Administração (CFA). A atividade profissional do administrador é regulamentada pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 que dispõe, entre outros aspectos, sobre o exercício da profissão de administrador (Nicolini, 2003a).

Essa norma jurídica faz referência à necessidade de obtenção de diploma de bacharelado em curso de graduação em administração devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) para que se possa exercer a profissão de administrador. O MEC, ao exercer o papel de regulamentar a educação superior por meio da avaliação, da regulação e da supervisão (Silva Junior, Polizel, Souza, Silva, Silva & Souza, 2014), edita normas jurídicas como é o caso das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) que, no caso específico da administração, foi regulamentado por meio da Resolução CNE/CES nº 4/2005 (CNE, 2005).

As DCN do curso de administração estabelecem as orientações para que as Instituições de Educação Superior (IES) possam definir em seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) tópicos específicos, como por exemplo, os objetivos do curso, o perfil profissional, os componentes curriculares, entre outros. Conforme indica o termo utilizado pelo MEC, as “diretrizes curriculares” se configuram como orientações “gerais” que permitem que cada IES organize os seus conteúdos curriculares de acordo com suas próprias preferências, desde que estejam em conformidade com o que está estabelecido nas DCN (CNE, 2005).

Dentre os diversos conteúdos possíveis de serem abordados nos currículos dos cursos de administração, há uma orientação geral para que sejam observadas as implicações éticas do exercício profissional (CNE, 2005). Essa orientação, parece indicar a preocupação com a formação desses futuros profissionais que ao assumirem cargos gerenciais nas organizações tomarão decisões com diversas implicações para toda a sociedade.

A importância desse direcionamento se justifica, entre outros aspectos, pela crise moral e ética pela qual o universo corporativo e, em especial, o mundo político brasileiro vêm passando nesse momento. Esta crise é potencializada quando o que está em jogo são as relações estabelecidas entre as corporações e a política, como por exemplo, se tem observado nos casos da empreiteira Odebrecht e da JBS (empresa de produtos de origem animal), cujas consequências políticas, econômicas e sociais, ainda são incalculáveis. Em outros termos, foi com base na orientação moral e ética que os gestores das referidas organizações tomaram decisões gerenciais que protagonizaram os maiores escândalos corporativos e políticos da recente história brasileira.

A noção de ética, em grande medida associada ao conceito de moral, representa aspectos centrais da vida em sociedade por terem a função de organizar as relações individuais (Aranha

& Martins, 2005). Do ponto de vista conceitual, a moral diz respeito aos costumes, valores e normas de conduta específicas de uma sociedade, enquanto que a ética considera a ação humana do seu ponto de vista valorativo e normativo, ou seja, se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral (Aranha & Martins, 2005). Visto assim, a ética e a moral estão vinculadas à prática política, constituindo-se em meios de julgamento que definem as noções de certo e de errado, seja do ponto de vista dos códigos individuais (ética), seja das normas sociais (moral) (Faria, 2000).

Estudos que envolveram a relação entre a ética e a formação e o exercício profissional não são raros. Por exemplo, Xavier, Souza, Lima, Carvalho e Lima (2006) investigaram a formação ética e profissional no curso de administração de uma IES privada de Fortaleza e, como contribuição, alertaram para a necessidade de maior esforço acadêmico na tentativa de formar profissionais conscientes do componente ético e do papel do administrador na sociedade. Já Veludo-de-Oliveira, Aguiar, Queiroz e Barrichello (2014) analisaram o comportamento de discentes de graduação e de pós-graduação na área de negócios no que tange às práticas desonestas, sugerindo às IES a adoção de ações para reduzir o uso de cola e de plágio, e para promover a integridade que deve nortear a atuação acadêmica e profissional.

Assume-se, neste artigo, que a abordagem dos temas moral e ética, ganha relevância ao direcionar a investigação para um público-alvo que se encontra em processo de formação educacional e profissional e que, em um futuro próximo, estará atuando no universo corporativo e tomando decisões que terão impactos econômicos, sociais, políticos e ambientais para toda a sociedade. A partir das contribuições teóricas, de estudos anteriores e dos argumentos aqui apresentados, definiu-se a questão norteadora da pesquisa: **Qual é o ponto de vista de discentes de graduação em administração sobre as noções de moral e de ética?**

Com base no problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral da pesquisa identificar o ponto de vista de discentes em administração sobre as noções de moral e de ética. Para a condução do estudo realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* (Babbie, 2005) junto aos discentes do curso de administração de uma universidade pública federal localizada na Região Sudeste do Brasil. Os dados foram coletados por meio de triangulação (Denzin, 1989) ao articular a aplicação de questionários, pesquisa documental e observação assistemática. Os questionários foram submetidos à análise estatística (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009).

Estruturou-se o artigo em cinco seções, além desta introdução. Na segunda e terceira seções, abordam-se as perspectivas teóricas acerca da moral e da ética e sobre a formação do administrador. Na quarta seção, são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o processo de coleta e de análise dos dados. Na quinta seção, apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa. E por fim, na sexta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2. MORAL E ÉTICA

A moral e a ética são conceitos distintos, embora usualmente entendidos como sinônimos (Faria, 2000). Em parte, esse entendimento pode ser justificado pelas origens dos termos ética e moral. Como aponta Srour (2008), o termo “ética” origina-se do grego “*ethos*” que está relacionado ao caráter distintivo, aos costumes, aos hábitos e aos valores de uma determinada coletividade ou pessoa. Já o termo “moral” foi traduzido para o latim por “*mos*” (ou “*mores*” no plural) que significa o conjunto de costumes ou de normas adquiridas pelo hábito. Considerando que a origem do termo “moral” em português venha da noção do “*mores*” é justificável, pelo menos em parte, o uso dos termos como sinônimos (Srour, 2008).

Porém, analisando o caráter social da moral e a intimidade do sujeito, Aranha e Martins (2005) salientam que a moral consiste em um conjunto de regras de conduta admitidas em determinada época por um grupo de pessoas, enquanto a ética se ocupa da reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral. Para as autoras, a moral é, ao mesmo

tempo, um conjunto de regras que determina como deve ser o comportamento dos indivíduos e é também a livre e consciente aceitação das normas, de maneira que, o ato só é propriamente moral se passar pelo crivo da aceitação pessoal da norma. Nesse sentido, a exterioridade da moral contrapõe-se à necessidade da interioridade e da adesão mais íntima da pessoa.

Para Srour (1994), as relações e os processos sociais tipicamente brasileiros são permeados por uma dupla moral social que culmina em “ambiguidade ética”. Trata-se da dinâmica que envolve a moral da integridade do oportunismo. A moral da integridade, também conhecida como moralidade oficial, edificante e convencional, compõe uma retórica pública e é permeada por valores como honestidade, lealdade, idoneidade, o respeito à verdade e à legalidade e ao compromisso com a retidão. Já a moral do oportunismo, também conhecida como moralidade oficiosa, pragmática e interesseira, é dissimuladamente praticada com intuítos particularistas e é fundamentada por valores como a ânsia pelo enriquecimento rápido, a legitimidade pelo máximo proveito pessoal, o egoísmo e a consagração da “esperteza”.

Colocado de outra forma, na dinâmica social tipicamente brasileira, segundo Srour (1994), há de um lado um posicionamento ideológico-filosófico voltado para a dimensão pública que desenha o homem de caráter, confiável, decente e, de outro, um posicionamento voltado para a dimensão privada que se traduz por procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrúpulo, o descompromisso com as consequências dos atos praticados, o “vale tudo”, entre outros. Há neste caso, uma dualidade de posicionamentos que podem ser traduzidos, de um lado no comportamento esperado fundamentado no “discurso do politicamente correto” (Cabral, 2013), ou seja, naquilo que se diz que se faz na dimensão pública e, de outro, o comportamento efetivo, ou seja, naquilo que se pratica na dimensão privada.

3. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

As questões que envolvem a formação do administrador têm despertado a atenção de diversos autores, sobretudo, com vistas a abordar aspectos que envolvem o processo de formação educacional e a atuação profissional (Feu, Komino, Silva Junior, Silva, Veiga & Vago, 2016; Boava, Boava & Sette, 2014; Alcadipani & Caldas, 2012). Por exemplo, Alcadipani e Caldas (2012), Nicolini (2003a; 2003b), Boava et al. (2014) e Mozatto e Grzybovski (2013) analisaram o processo histórico dos cursos de administração no Brasil e destacaram a influência que esses cursos sofreram em relação às orientações anglo-saxônicas das escolas estadunidenses que foram responsáveis pelo viés funcionalista e positivista presentes nos cursos e, conseqüentemente, na formação dos administradores.

Conforme apontam Boava et al. (2014), os currículos dos cursos de administração têm como foco a superestrutura funcional da área, inibindo os discentes ao acesso às disciplinas críticas e reflexivas que possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades do administrador. Em outros termos, há um foco maior em disciplinas (de natureza funcionalista) como marketing e gestão de pessoas, ao passo que disciplinas (de natureza crítica e reflexiva) como ética, filosofia, criatividade e desenvolvimento de ideias, têm sido negligenciadas.

As DCN do curso de administração enfatizam, entre outros aspectos, que a formação do administrador possibilite o desenvolvimento de competências e habilidades que permitam ao egresso refletir e atuar criticamente sobre as esferas da produção, bem como ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Para isso, confere liberdade às IES no sentido de organizarem os seus Projetos Políticos Pedagógicos (PPC) e estruturas curriculares que contemplem conteúdos de formação básica, de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e de formação complementar (Feu et al., 2016; CNE, 2005).

Dentre as amplas possibilidades de organização dos PPC e das estruturas curriculares dos cursos conferidas pelas DCN, destaca-se neste estudo sobre a necessidade de se conferir maior ênfase para o viés crítico e reflexivo como forma de equilibrar a relação com a formação funcionalista presente nos cursos de administração, conforme apontam Boava et al. (2014), Mozatto e Grzybovski (2013) e Alcadipani e Caldas (2012). Para isso, como indicam Feu et al. (2016) e Boava et al. (2014), temáticas relacionadas à ética, à filosofia e à sociologia entre outras, apresentam-se como um meio para promover no educando uma formação que viabilize as competências e habilidades destacadas nas DCN. Preocupado com esses vieses mais críticos e reflexivos, este estudo volta-se para a investigação do ponto de vista de discentes de administração sobre a moral e a ética, cujos aspectos metodológicos serão destacados na seção seguinte.

4. MÉTODO

Do ponto de vista metodológico, trata-se estudo descritivo-quantitativo, por meio do método de pesquisa *survey* interseccional (Babbie, 2005). Para a coleta de dados recorreu-se à triangulação do tipo “*within method*”, que consiste na utilização de mais de um procedimento de coleta de dados na mesma abordagem metodológica, seja ela qualitativa ou quantitativa (Denzin, 1989).

Como forma de operacionalizar a triangulação de dados (Denzin, 1989) articulou-se a observação assistemática, a pesquisa documental e a aplicação de questionários. A observação assistemática ocorreu junto ao contexto investigado, sobretudo, em relação às características do corpo docente do curso e ao posicionamento dos discentes no momento da aplicação do questionário.

A pesquisa documental foi realizada junto as DCN do curso de graduação em administração (CNE, 2005), aos dados estatísticos fornecidos pela pró-reitoria de graduação, pelo departamento de administração e disponíveis no sitio eletrônico da IES e do curso de administração. Os principais documentos analisados foram as DCN e o PPC do curso de administração (turnos matutino e noturno) que contém todas as informações relativas ao curso, como por exemplo, perfil do egresso, estrutura curricular, composição do corpo docente entre outras.

O questionário foi desenvolvido, submetido a pré-teste e validação especificamente para este projeto de pesquisa. Para a elaboração do questionário, tomou-se como base o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Faria (2000) que indicava nove dilemas éticos, quais sejam, autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade, conformismo, desvalorização humana e autodepreciação. Esse instrumento foi adaptado para contemplar a duplicidade moral tipicamente brasileira (Srouf, 1994), ou seja, o comportamento esperado das pessoas (relacionado à moral da integridade) e o comportamento efetivo (relacionado à moral do oportunismo). Além disso, o questionário considerou três objetos específicos de análise (ou focos): as pessoas em geral, o relacionamento entre gestores e subordinados presente nas relações de trabalho e as organizações.

O pré-teste foi aplicado para discentes de 3 turmas de graduação em ciências contábeis e em administração e para 12 alunos de uma turma do programa de mestrado e doutorado em administração que cursavam a disciplina de ética, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Como resultado do pré-teste obteve-se 67 questionários válidos que foram coletados por meio de aplicação *on line* e papel (presencial). Após o pré-teste foi necessário fazer ajustes de termos e de forma, com vistas a tornar as frases mais clara e objetivas.

Como resultado da adaptação do questionário de Faria (2000) e dos ajustes após o pré-teste, obteve-se um instrumento de coleta de dados composto por duas partes. A primeira parte buscava identificar as características sociodemográficas dos respondentes, enquanto que a

segunda parte estava relacionada com os objetivos da pesquisa, apresentando 35 afirmativas em escala *Likert* de cinco pontos. Destaca-se que, dessas 35 afirmativas, 15 caracterizavam o comportamento ético esperado, baseado na lógica da moral da integridade, e 20 caracterizavam o comportamento efetivo, baseado na moral do oportunismo (Srouf, 1994).

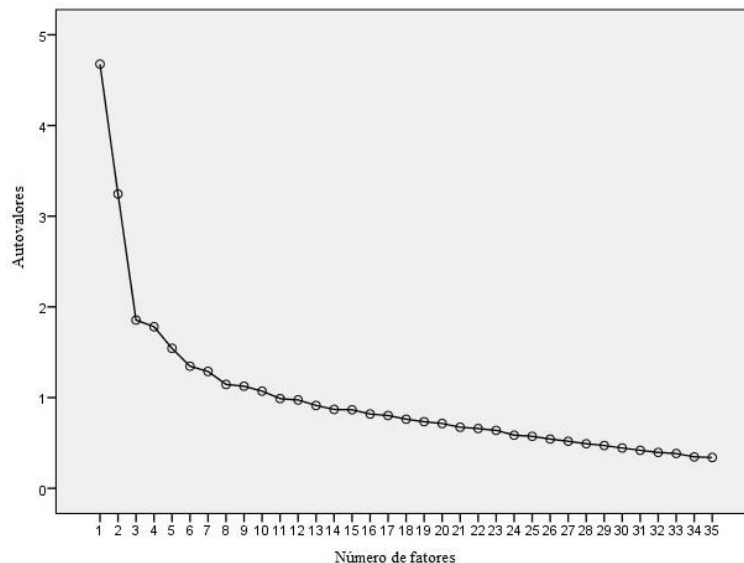
A população de interesse foi a de discentes da graduação em administração de uma universidade pública federal localizada na região sudeste do Brasil. O curso funciona nos turnos matutino e noturno e a amostra da pesquisa contou com 278 respondentes (32,32% do total da população) que estavam distribuídos em todos os períodos do curso. Considerando a aleatoriedade do método de amostragem, pode-se inferir por meio de um cálculo do tamanho da amostra para populações finitas que os resultados da pesquisa possuem um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5% (Levine, Stephan, Krehblel & Berenson, 2015).

Com o interesse de testar a confiabilidade do questionário utilizado, especialmente em relação aos construtos “comportamento esperado” e “comportamento efetivo”, utilizou-se o *alfa de cronbach* e a análise fatorial pelo método de análise de componentes principais. O *alfa de cronbach* para o conjunto de afirmativas que caracterizavam o comportamento esperado foi de 0,731, enquanto que para o conjunto de afirmativas que caracterizavam o comportamento efetivo foi de 0,734. Considerando que ambos foram superiores a 0,7, pode-se inferir que ambos os construtos apresentaram um adequado nível de confiabilidade (Fávero et al., 2009).

A respeito da análise fatorial exploratória, observou-se que a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentou o valor de 0,754. Conforme Fávero et al. (2009), este valor pode ser considerado adequado para a utilização da análise fatorial. Adicionalmente, o teste de esfericidade de Barlett foi significativo a 1% ($p = 0,000$), aspecto que também sugere a adequação da análise fatorial, segundo Fávero et al. (2009). Dez fatores puderam ser extraídos com autovalores maior que 1. Porém, ao se observar o gráfico *Scree* apresentado na Figura 1, pode-se notar que dois deles possuem uma capacidade de explicação da variância total consideravelmente maior que os demais. Presume-se que estes dois fatores representem os construtos “comportamento esperado” e “comportamento efetivo”.

Após a observação de que dois fatores seriam mais relevantes para a explicação do total da variância, procedeu-se à análise fatorial para a identificação de dois fatores. A partir da matriz de componente rotativa dessa análise fatorial (método varimax com rotação ortogonal), verificou-se a adequação dos itens dos questionários aos construtos esperados. O valor de 0,35 (em valores absolutos) foi utilizado como corte nas cargas fatoriais, visto que a amostra da pesquisa ultrapassou 250 respondentes, valor de corte indicado como adequado para este tamanho amostral, conforme Fávero et al. (2009). Do total de 35 itens, 27 (77,14%) apresentaram carga fatorial maior que 0,35 em valores absolutos. Todos estes 27 itens se associaram corretamente com o fator esperado na elaboração do questionário. Este aspecto sugere uma adequada confiabilidade para os construtos “comportamento esperado” e “comportamento efetivo” propostos pela pesquisa

Figura 1 - Gráfico *Scree*



Fonte: dados da pesquisa

Após a identificação da confiabilidade do instrumento de pesquisa, procedeu-se à análise de distribuição de frequências das afirmativas em escala *Likert*. Adicionalmente, buscou-se identificar se as diferenças sociodemográficas dos respondentes interferiam nas respostas. Dessa forma, fez-se uso do teste de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis para identificar se os grupos das variáveis sociodemográficas apresentaram diferenças significativas nas 35 afirmativas em escala *Likert* do estudo. Para variáveis com dois grupos, utilizou-se o Mann-Whitney e para variáveis com mais de dois grupos, utilizou-se o Kruskal-Wallis. Conforme Fávero et al. (2009), estes dois testes são alternativas não paramétricas confiáveis para identificar a diferença entre grupos, principalmente quando se possui dados qualitativos ordinais, como os deste estudo. Ressalta-se que todos os procedimentos estatísticos foram realizados por meio do *software* SPSS versão 22.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa documental realizada nas DCN do curso de administração, no PPC do curso investigado, no site do curso (turnos matutino e noturno) e em outros documentos, revelou que o curso oferece em sua estrutura curricular conteúdos relacionados à formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e tecnologias e formação complementar conforme sugere as DCN (CNE, 2005). Além disso, há entre as disciplinas àquelas apontadas por Boava et al. (2014) como fundamentais para o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo por parte dos discentes, quais sejam, sociologia, filosofia e ética empresarial, entre outras.

A observação do contexto investigado permitiu constatar que há por parte do corpo docente do curso um viés mais crítico em relação ao mundo corporativo e ao sistema capitalista. Acredita-se que esse viés tem potencial para influenciar o ponto de vista dos discentes em relação às noções de moral e de ética. Observou-se ainda no ato da aplicação do questionário, que foi presencial em sala de aula, o interesse dos discentes em participar da pesquisa e expressar os seus pontos de vista, inclusive perguntando acerca da devolutiva dos resultados da pesquisa. A Tabela 1 apresenta o perfil sociodemográfico dos respondentes. Pode-se observar que há um equilíbrio entre homens e mulheres, a maioria estuda no turno matutino, está no meio do curso, é solteiro e possui entre 21 a 25 anos. Poucos alunos possuem outra graduação ou pós-graduação e a maior parte é estagiário ou não possui atividade profissional, embora quase

20% sejam empregados do setor privado. A maioria dos alunos também indica que já cursaram disciplinas no curso que trataram dos temas “moral e ética”.

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos respondentes

Sexo		Período	
Masculino	140 50,4%	Início (1°, 2° e 3°)	84 30,2%
Feminino	138 49,6%	Meio (4°, 5° e 6°)	135 48,6%
Turno		Fim (7°, 8° e 9°)	59 21,2%
Matutino	142 51,1%	Já Cursou Disciplinas de Moral e Ética	
Noturno	136 48,9%	Não	55 19,8%
Faixa Etária		Sim (cursando)	53 19,0%
De 16 até 20	102 36,7%	Sim (concluído)	170 61,2%
De 21 até 25	121 43,5%	Possui Outra Graduação	
De 26 até 30	33 11,9%	Não	250 89,9%
De 31 até 40	16 5,8%	Sim (cursando)	12 4,3%
Mais de 41	6 2,1%	Sim (concluído)	16 5,8%
Possui Pós-Graduação		Possui Atividade Remunerada	
Não	271 97,5%	Não possui	101 36,3%
Sim (cursando/concluído)	7 2,5%	Estagiário	79 28,4%
Estado Civil		Empregado (Privado)	51 18,4%
Solteiro	251 90,3%	Empregado/Servidor Público	23 8,3%
Casado/convive maritalmente	27 9,7%	Empresário/Autônomo	24 8,6%

Fonte: dados da pesquisa.

De uma forma geral, os resultados da pesquisa estão ilustrados nas Tabelas 2, 3 e 4 que retratam, respectivamente, as afirmativas com foco nas pessoas; no relacionamento entre gestores e subordinados presente nas relações de trabalho; e nas organizações. Ressalta-se que os pontos 1 e 2 da escala *Likert* foram agrupados para representarem a noção de discordância, enquanto que os pontos 4 e 5 foram agrupados para representarem a noção de concordância. Dessa forma, o percentual de respondentes que assinalou o ponto 3 da escala *Likert*, que representa uma posição de indecisão quanto às afirmativas, não está presente nas tabelas de resultados. No entanto, pode-se auferir esse percentual por meio da diferença entre 100% e a soma dos percentuais dos respondentes que concordam e que discordam das afirmativas.

A Tabela 2 apresenta as afirmativas com foco nas pessoas. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em relação às pessoas e aos dilemas éticos injustiça, competitividade, conformismo, desvalorização humana e autodepreciação, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo). Considerando que os dilemas desvalorização humana e autodepreciação referem-se a como o respondente se vê como pessoa, optou-se por não incluir afirmativas para estes dilemas em termos do comportamento esperado, apenas em relação ao comportamento efetivo.

Tabela 2 - Afirmativas com foco nas pessoas

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam

Injustiça	A_11 - No cotidiano das organizações as pessoas devem ser tolerantes com as diferenças e as desigualdades.	1,80%	91,73%
Competitividade	A_21 - Valores morais da sociedade devem ser sempre observados pelas pessoas em quaisquer circunstâncias.	6,47%	81,29%
Conformismo	A_5 - As pessoas devem ter sempre comportamentos éticos, independentemente da situação.	2,88%	90,29%
Conformismo	A_16 - Qualquer pessoa com atitudes desonestas nas organizações deve ser exemplarmente punida.	7,55%	82,01%
Conformismo	A_22 - A fidelidade com colegas e amigos é um princípio de conduta inegociável em qualquer circunstância e situação.	15,83%	60,07%

Painel B

Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam
Injustiça	A_27 - Para obter promoção pessoal ou reconhecimento é comum que pessoas desqualifiquem outras, manipulem informações e distorçam fatos.	20,50%	58,63%
Competitividade	A_19 - As pessoas adotam comportamentos nem sempre tidos como éticos pela sociedade para se manterem em organizações competitivas.	6,47%	83,09%
Conformismo	A_23 - Há uma tendência das pessoas buscarem recompensas e favores do grupo a que pertencem, aceitando as regras deste grupo.	6,12%	78,42%
Conformismo	A_2 - As pessoas procuram evitar a rejeição por parte dos outros adotando comportamentos valorizados pelos mesmos, ainda que discordem destes comportamentos.	7,19%	73,02%
Conformismo	A_24 - Entre a ameaça de desemprego e o fato de ter que adotar comportamentos nem sempre adequados, as pessoas preferem garantir o emprego.	7,55%	75,54%
Desvalorização Humana	A_13 - As pessoas, quando não alcançam o desempenho esperado pelas organizações, tendem primeiramente a considerar que isto se deve à sua própria falta de condição.	25,54%	41,73%
Autodepreciação	A_8 - No mundo globalizado nota-se que as pessoas cada vez mais ficam temerosas de não estarem à altura das exigências do mundo do trabalho contemporâneo.	3,24%	87,05%

Fonte: dados da pesquisa.

Como síntese dos resultados, pode-se observar a existência de um padrão comportamental em relação aos dilemas éticos injustiça, competitividade e conformismo, no sentido de que a dimensão pública e os valores de honestidade, de lealdade, de idoneidade, de respeito à verdade e à legalidade e de compromisso com a retidão, típicos da moral da integridade prevalecem quando se trata do comportamento esperado e, por outro lado, a dimensão privada e os valores da ânsia pelo enriquecimento rápido, da legitimidade pelo máximo proveito pessoal, do egoísmo e da consagração da “esperteza”, típicos da moral do oportunismo, prevalecem quando se trata do comportamento efetivo (Srouf, 1994). Em relação aos dilemas de desvalorização humana e autodepreciação, os resultados sugerem que os respondentes ao assumirem para si a responsabilidade por possíveis fracassos, sejam eles nas organizações de uma forma geral ou no mundo do trabalho contemporâneo, parecem indicar que a complexidade do universo corporativo os leva a acreditar que o problema está consigo e não com o contexto. Neste caso, é mais viável mudar a si próprio para evitar eventuais fracassos do que mudar o contexto do mundo dos negócios.

Estes resultados indicam uma preocupação em relação ao discurso adotado pelos respondentes e as suas práticas efetivas. Considerando que os respondentes serão os futuros profissionais de gestão e que tomarão decisões nas organizações com implicações para toda a sociedade acerca de questões relacionadas às pessoas, como por exemplo, à diversidade, às desigualdades de raça, etnia, gênero, entre outras (Brym, Roberts, Lie & Rytina, 2012), é relevante refletir sobre a ética que é falada e a ética que é praticada. Em outros termos, considera-se fundamental pensar sobre as diferenças entre o “discurso politicamente correto” e a prática efetiva, em que o discurso produzido induz à sociedade a acreditar em uma expectativa de realidade que, de fato, não se materializará para a prática em que o protagonista é o discente de hoje e o profissional do amanhã (Veludo-de-Oliveira et al., 2014; Cabral, 2013)

A Tabela 3 apresenta as afirmativas com foco nos relacionamentos entre gestores e subordinados presentes nas relações de trabalho. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em termos do relacionamento gestores e subordinados e aos dilemas éticos autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade e conformismo, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo).

Tabela 3 - Afirmativas com foco nos relacionamentos gestores e subordinados presentes nas relações de trabalho

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam
Autoritarismo	A_12 - O diálogo deve ser a melhor estratégia de gestão e de comportamento no ambiente de trabalho.	0,36%	94,96%
Autoritarismo	A_29 - Pessoas com comportamentos autoritários não possuem condições de exercer cargos de gestão.	33,09%	44,60%
Preconceito	A_10 - Pessoas que possuem comportamentos preconceituosos não estão em condições de exercer cargos de gestão.	6,12%	82,37%
Injustiça	A_25 - Os gestores devem ser sempre rigorosos quanto à observância de valores morais e éticos.	3,24%	83,81%

Autopreservação	A_4 - Pessoas que costumam cometer injustiças não possuem condições de exercer cargos de gestão.	18,71%	61,87%
Subordinação Ética	A_17 - O gestor de uma equipe deve dar exemplos de conduta moral e ética aos seus subordinados.	0,00%	97,48%
Competitividade	A_26 - Os subordinados esperam do gestor comportamento moral e ético.	1,80%	94,24%
Conformismo	A_9 - Um bom gestor é aquele que adota um comportamento ético mesmo que o “jeitinho” possa ser mais vantajoso.	10,79%	78,78%

Painel B

Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam
Autoritarismo	A_33 - No ambiente organizacional os debates e críticas são geralmente feitos de forma franca e aberta.	53,96%	15,11%
Autoritarismo	A_34 - Para gerenciar de forma efetiva e produzir os resultados esperados os gestores adotam um estilo autoritário.	23,02%	45,68%
Preconceito	A_32 - Existem discriminações nas organizações, ainda que não explícitas, quanto à gênero, opção sexual, cor, raça, etnia, credo religioso, etc.	4,32%	83,45%
Injustiça	A_1 - É mais comum que as pessoas critiquem seus pares e superiores em ambientes informais (dentro ou fora da organização) do que na presença deles.	5,04%	85,97%
Autopreservação	A_18 - Os profissionais são parciais e tendenciosos nas relações empresariais ao fornecerem informações que visem o seu interesse pessoal.	7,91%	67,99%
Subordinação Ética	A_14 - Quando a competitividade torna-se forte, aquelas pessoas que não estão aptas às necessidades do sistema de trabalho são dispensadas das organizações.	11,51%	66,55%
Competitividade	A_35 - O gestor faz “qualquer coisa” para se manter competitivo em organizações com alto nível de competição.	19,78%	51,08%
Conformismo	A_31 - A perspectiva de aumento de salários e de promoção faz com que as pessoas revejam comportamentos, adaptando-os aos comportamentos esperados pela organização.	2,52%	88,49%

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados encontrados quando se trata do relacionamento entre gestores e subordinados nas relações de trabalho se assemelham aos encontrados quando o foco é nas pessoas. Em outros termos, persiste neste caso, a presença do padrão comportamental em

relação aos dilemas éticos autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade e conformismo, no sentido de que a dimensão pública e o “discurso do politicamente correto” típicos da moral da integridade orientam o posicionamento dos respondentes quando se fala em comportamento esperado, enquanto que a dimensão privada e a prática do “vale tudo” típicos da moral do oportunismo orientam o posicionamento dos respondentes quando se fala em comportamento efetivo (Srour, 1994; Cabral, 2013).

A análise desses resultados remete a algumas reflexões acerca da estrutura curricular do curso analisado e das DCN. Conforme apontam as DCN, disciplinas como ética, sociologia e filosofia caracterizam-se como conteúdos básicos (CNE, 2005) e, como tal acabam por influenciar a formação do discente, principalmente, em termos das disciplinas de formação profissional relacionadas às áreas específicas da administração, como por exemplo, a de gestão de pessoas (ou recursos humanos) cujo escopo central envolve as relações de trabalho. Neste caso, pensar a área de gestão de pessoas e as suas especificidades requer antes de qualquer coisa a orientação moral e ética abordada nas disciplinas de conteúdo básico para que os discentes, que serão futuros gestores, possam se posicionar diante de dilemas éticos que se apresentam no cotidiano do universo corporativo.

Outro aspecto que merece reflexão diz respeito à forma como os respondentes se posicionaram acerca do relacionamento gestores e subordinados. Há neste caso, uma aparente indicação de que os respondentes ao se posicionarem como subordinados apresentaram uma expectativa de que gostariam de ser tratados com base no comportamento esperado (moral da integridade) e ao se posicionarem como gestores apresentaram uma expectativa de tratar o subordinado com base no comportamento efetivo (moral do oportunismo). Nesse caso, há uma aparência de que os respondentes indicaram que, por um lado, na condição de subordinados gostariam de ser tratados pela orientação da moral da integridade (com verdade e retidão), e de outro, na condição de gestores assumem uma postura orientada pela moral do oportunismo com vistas ao alcance de resultados a qualquer custo.

A Tabela 4 apresenta as afirmativas com foco nas organizações. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em relação às organizações e aos dilemas éticos preconceito, autopreservação, subordinação ética, desvalorização humana e autodepreciação, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo). Considerando que os dilemas subordinação ética, desvalorização humana e autodepreciação referem-se a como o respondente se vê em relação à organização, optou-se por não incluir afirmativas para estes dilemas em termos do comportamento esperado, apenas em relação ao comportamento efetivo.

Tabela 4 - Afirmativas com foco nas organizações

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam
Preconceito	A_28 - As organizações competitivas devem sempre adotar posicionamentos aceitos como moral e eticamente adequados pela sociedade.	2,52%	85,61%
Autopreservação	A_6 - No mundo moderno as organizações devem valorizar mais o indivíduo cooperativo que o competitivo.	8,99%	64,39%
Painel B			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam

Preconceito	A_15 - Existem formas veladas de discriminação nas organizações quanto ao tipo de trabalho, formação profissional, habilidades, competências, etc.	5,04%	76,26%
Autopreservação	A_30 - A afirmação "se alguém tem que ser dispensado que seja o outro", ainda que não seja dita abertamente, é um lema observado nas organizações.	8,27%	69,42%
Subordinação Ética	A_7 - A competição entre as organizações obriga-as a adotar posicionamentos nem sempre tidos como éticos pela sociedade.	15,11%	63,67%
Desvalorização Humana	A_20 - Nas organizações, as necessidades humanas básicas ligadas às emoções têm o mesmo nível de importância que às necessidades ligadas às competências técnicas.	43,88%	28,06%
Autodepreciação	A_3 - As organizações exigem das pessoas desempenhos cada vez melhores, maior dedicação e disponibilidade.	0,00%	97,12%

Fonte: dados da pesquisa.

O conjunto das respostas indica que para os respondentes, em termos do comportamento esperado, as organizações deveriam valorizar comportamentos éticos e moralmente alinhados aos valores da sociedade, bem como privilegiar a cooperação em detrimento da competição. Esses aspectos parecem estar alinhados com o “discurso politicamente correto” da sustentabilidade corporativa que permeia a sociedade contemporânea, sobretudo em termos de uma lógica de cooperação que visa resultados de longo prazo e para um grupo maior de *stakeholders* (Elkington, 2012; Ciegis, Ramanauskienė & Martinkus, 2009). Em linhas gerais, as respostas alinham-se com a moral da integridade em que a dimensão pública e coletiva prevalece frente à dimensão privada e individualista (Srour, 1994).

Já em termos do comportamento efetivo, há um entendimento geral entre os respondentes de que as organizações possuem relações sociais permeadas pela discriminação, pela lógica individualista, pelo “vale tudo”, pela competitividade, pela falta de ética e pela conquista de resultados e desempenho a qualquer custo. Colocado de outra forma, a moral que orienta este tipo de posicionamento é a moral do oportunismo que privilegia a dimensão privada e individual, onde o máximo proveito pessoal, o egoísmo e a consagração da esperteza são valores tipicamente aceitos (Srour, 1994).

A análise dos resultados remete ao entendimento de que para os respondentes as organizações representam um espaço de contradições entre o que elas deveriam ser e o que, de fato, são (Faria, 2000). Este aspecto apresenta um ponto de preocupação, uma vez que os discentes de administração, em processo de formação educacional e profissional, estão se preparando para atuar em um espaço social onde a moral do oportunismo orienta o comportamento humano. A grande questão que se coloca é sobre o tipo de formação moral e ética que estes discentes estão recebendo para atuar em um contexto em que imperam os interesses individuais e os procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrupulo, o descompromisso com as consequências dos atos praticados, entre outros (Srour, 1994).

Além disso, os resultados parecem colocar em dúvida a mudança de paradigma apontada por Vasconcelos, Silva Junior e Silva (2013) em que a visão cartesiana do mundo dos negócios estaria sendo substituída pela visão sustentável. Essa mudança de paradigma indica, conforme apontam Senge, Smith, Kruschwitz, Schley & Laur (2009) e Sachs (2008), que o desafio do

século XXI será enfrentar a realidade de que a humanidade compartilha um destino comum e que exigirá novas formas globais de cooperação, sejam elas de natureza econômica, política, social e/ou ambiental. Aparentemente, ao assumirem que as organizações operam na prática, segundo a moral oportunista do “salve-se quem puder”, os respondentes indicam que qualquer forma de cooperação ficaria apenas no discurso, não se materializando na prática.

A respeito das análises acerca de possíveis diferenças sociodemográficas entre os respondentes nas avaliações das afirmativas em escala *Likert*, a Tabela 5 apresenta o quantitativo de afirmativas por variável sociodemográfica em que os grupos apresentaram diferenças ao nível de 5% de significância estatística e também o percentual dessas afirmativas em relação ao total de 35 afirmativas. Como pode ser observado, somente a variável sexo apresentou mais de 30% de afirmativas com diferenças significativas entre os grupos. Portanto, devido ao baixo número de afirmativas com diferenças entre os grupos nas demais variáveis sociodemográficas, compreende-se que, possivelmente, esses grupos não devem apresentar noções diferentes em relação aos aspectos éticos investigados pela pesquisa, sendo estas diferenças oriundas de erro (variabilidade) amostral.

Tabela 5 - Quantitativo de afirmativas com diferenças entre os grupos sociodemográficos

Variável Sociodemográfica	Nº de afirmativas com diferenças entre os grupos	Percentual de afirmativas com diferenças em relação ao total
Turno	0	0,0%
Sexo	11	31,4%
Estado Civil	3	8,6%
Possui Pós-Graduação	1	2,9%
Período	3	8,6%
Faixa Etária	2	5,7%
Cursou Moral e Ética	1	2,9%
Possui Outra Graduação	1	2,9%
Possui Atividade Remunerada	1	2,9%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à variável sexo, destaca-se que as 11 diferenças identificadas ocorreram nas afirmativas com:

- ✓ foco nas pessoas: A_5 e A_8. Em ambas as afirmativas as mulheres apresentaram um nível de concordância maior que os homens;
- ✓ foco nas relações de trabalho: A_9, A_12, A_17, A_26, A_29 e A_34. Em todas as afirmativas as mulheres apresentaram um nível de concordância maior que os homens, exceto na A_34, e;
- ✓ foco nas organizações: A_3, A_7 e A_28. Nas afirmativas A_3 e A_28, as mulheres concordam mais que os homens, na A_7 discordam mais.

Observando esses resultados, é possível notar que as mulheres, aparentemente, estão um pouco mais alinhadas com as perspectivas da ética da integridade, especialmente, no aspecto das relações de trabalho. Ademais, as mulheres parecem perceber uma maior cobrança organizacional sobre as pessoas, juntamente com um maior sentimento de incapacidade para estar à altura do trabalho, além de também perceberem uma menor necessidade de práticas menos éticas em situações de competição entre as organizações. No conjunto, estes resultados

remetem a reflexões acerca da socialização de gênero (Souza, 2010) e de preconceito e/ou discriminação no mercado de trabalho para homens e mulheres (Cacciamali & Hirata, 2005).

6. CONCLUSÕES

Investigou-se neste estudo o ponto de vista de discentes de administração acerca das noções de moral e de ética. Para isso, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* (Babbie, 2005) junto aos discentes de uma universidade pública federal localizada na região sudeste do Brasil, sendo os dados coletados por meio de triangulação (Denzin, 1989), ao articular observação assistemática, pesquisa documental e aplicação de questionários. Os dados relativos aos questionários foram analisados por meio de análise estatística (Fávero et al. 2009).

De uma forma geral, os dados revelam que tanto no nível individual, quanto nos relacionamentos entre o gestor e o subordinado e no nível organizacional, há por parte dos respondentes um posicionamento de que a ética é permeada pela duplicidade e ambiguidade moral decorrentes da relação entre a moral da integridade e a moral do oportunismo. Colocado de outra forma, os respondentes, diante dos 9 dilemas éticos, assumiram um posicionamento que ora era orientado pela dimensão pública, por valores de honestidade, lealdade, idoneidade e retidão e ora era orientado pela dimensão privada e por valores egoístas, de legitimação do máximo proveito pessoal e utilitarista (Srouf, 1994). Nesse contexto, foi possível constatar que a dimensão pública fica apenas no campo do “discurso politicamente correto” (Cabral, 2013) e a dimensão privada alcança o plano da prática efetiva – o que se diz não é o que se pratica.

Ao apreciar os três objetos específicos de análise (ou focos) de forma individualizada, há uma sinalização de como esses futuros profissionais de gestão irão lidar com as pessoas, com o relacionamento entre gestor e subordinado e com o universo corporativo. Em relação às pessoas, pode-se identificar como ponto de preocupação e reflexão como esses futuros profissionais irão lidar com as desigualdades sociais e as diversidades de gênero, raça, etnia, entre outras (Brym, et al., 2012). Quando se trata do relacionamento entre gestores e subordinados há um aparente posicionamento por parte dos respondentes em relação a como gostariam de ser tratados como subordinados e de como percebem o trato com o outro quando estão na condição de gestor. Isso pelo fato de os respondentes terem se posicionado sob a orientação da moral da integridade quanto ao comportamento do gestor em relação ao subordinado (comportamento esperado) e sob a orientação da moral do oportunismo quanto à prática efetiva dos gestores (comportamento efetivo).

Em relação às organizações, há uma sinalização de que identificam este espaço como de contradições entre o que elas deveriam ser e o que efetivamente são (Faria, 2000). Os respondentes esperavam que as organizações fossem espaços de cooperação, porém, entendem que na prática é um espaço de competição. Há neste caso, uma possível influência, por exemplo, da polarização entre a visão cartesiana, utilitarista e orientada para o curto prazo e a visão holística, sustentável e orientada para o longo prazo que permeia o universo corporativo contemporâneo (Vasconcelos et al, 2013; Elkington, 2012; Ciegis, et al, 2009).

Espera-se que os resultados deste estudo possam incentivar as reflexões sobre a formação educacional e profissional de futuros gestores, sobretudo, em relação às noções de moral e de ética que orientam o comportamento e a tomada de decisões com implicações para toda a sociedade. O estudo apresenta limitações, como por exemplo, ter ficado restrito à investigação de uma única IES pública. Seria relevante ampliar a pesquisa de forma que incluísse outras IES públicas e privadas, bem como de outros estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

Alcadipani, R., & Caldas, M. P. (2012). Americanizing Brazilian management. *Critical Perspectives on International Business*, 8(1), 37-55.

- Aranha, M. L., & Martins, M. H. (2005). *Filosofando: introdução à filosofia*. 3. ed. São Paulo: Moderna.
- Babbie, E. (2005) *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Boava, D. L. T., Boava, F. M. F. M., & Sette, R. S. (2014). Meditações funcionalistas: cinco reflexões sobre a administração. *Revista Administração em Diálogo*, 16(1), 82-104.
- Brym, R., Roberts, L., Lie, J., & Rytina, S. (2012), *Sociology: your compass for a new world*. 4th. ed. Toronto: Nelson.
- Cabral, N. L. S. C. (2013). Discurso, interdição e liberdade de expressão: o politicamente correto e suas articulações com a comunicação social. *Anais do Interprogramas de Mestrado da Faculdade Cásper Líbero*. São Paulo, SP, Brasil, 14.
- Cacciamali, M. C., & Hirata, G. I. (2005). A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda - uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 35(4), 767-795.
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., & Martinkus, B. (2009). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2, 28-37.
- Conselho Nacional da Educação (2005). *Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Recuperado em 22 de abril de 2017, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf.
- Denzin, N. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 3. ed. New York, NY: Prentice Hall.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*. MBooks: São Paulo.
- Faria, J. H. (2000). Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*. Curitiba, PR, Brasil, 1.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feu, K. S., Komino, A. C., Silva Junior, A., Silva, V. C., Veiga, R., & Vago, J. G. R. (2016). Responsabilidade social corporativa na perspectiva de discentes de administração: a inversão da pirâmide. *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil, 4.
- Levine, D., Stephan, D. F., Krehblel, T., & Berenson, M. L. (2015). *Estatística: teoria e aplicações* (6a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Mozatto, A. R., & Grzybovski, D. (2013). Análise crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(4), 503-519.
- Nicolini, A. M. (2003a). Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. *Revista Nacional ANGRAD*, 4(1), 3-17.
- Nicolini, A. (2003b) Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas* 43(2), 44-54.
- Sachs, J. (2008). *A Riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Schley, S., & Laur, J. (2009). *A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Silva Junior, A., Polizel, C. E. G., Souza, S., Silva, A. R. L., Silva, P. O. M., & Souza, S. P. de. (2014). Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. *Ensaio*, 22(82), 215-240.
- Souza, R. (2010). Rapazes negros e socialização de gênero: sentidos e significados de “ser homem”. *Cadernos Pagu*, 34, 107-142.

- Srour, R. H. (2008). *Ética empresarial: o círculo virtuoso dos negócios*. 3. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Srour, R. H. (1994). Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração da USP*, 29(3), 3-22.
- Vasconcelos, K. C. A., Silva Junior, A., & Silva, P. de O. M. (2013). Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 45-75.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., Aguiar, F. H. O., Queiroz, J. P., & Barrichello, A. (2014). Cola, plágio e outras práticas acadêmicas desonestas: um estudo quantitativo-descritivo sobre o comportamento de alunos de graduação e pós-graduação da área de negócios. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 73-97.
- Xavier, A. M., Souza, W. J., Lima, J. B., Carvalho, V. D., & Lima, A. C. (2006). Formação profissional e ética no curso de administração: leituras de estudantes de graduação de uma faculdade particular. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*. Salvador, BA, Brasil, 30.