SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

AVALIAÇÃO PERCEPTIVA DA RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E ANTIÉTICA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

VALÉRIA AFONSO RAUBE[*]
HAROLDO DE SÁ MEDEIROS[**]
WANDER PEREIRA DE SOUZA[***]

RESUMO

Utilizando a teoria da percepção oriunda da psicanálise, este artigo tem por objetivo avaliar comparativamente as relações entre ética e antiética no ambiente de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal. Para isso, foi utilizada abordagem exploratória e qualitativa de pesquisa. A coleta de dados foi feita através de um questionário online com sete perguntas abertas aplicado aos docentes da área de Ciências Sociais Aplicadas de uma IES pública federal. Os resultados mostraram que os pontos mais críticos identificados são referentes ao desrespeito, a falta de empatia, a interesses privados e a agressões verbais, destacando igualmente o desconhecimento por boa parte dos gestores em como resolver problemas organizacionais por vias éticas.

Palavras-chave: Ética. Antiética. Percepção. Instituição Pública de Ensino Superior.

PERCEPTIVE EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICS AND ANTHETICS IN A PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Abstract: Through the theory of perception, derived from psychoanalysis, the aim of this research was to comparatively evaluate the relationship between ethics and unethical practices at the laboral environment of a Federal Public Higher Education Institution. An exploratory and qualitative research approach was carried out. Data collection occurred through an online questionnaire with seven open questions applied to teachers of the Applied Social Sciences area of the organization. The results indicate that the most critical points identified refer to disrespect, lack of empathy, private interests and verbal aggression, highlighting the lack of knowledge of managers about how to solve organizational problems through ethical ways.

Keywords: Ethics. Unethics. Perception. Public Higher Institution.

Recebido em: 17-09-2024 Aceito em: 29-04-2026

1. INTRODUÇÃO

No âmbito das universidades públicas federais e dos demais órgãos públicos do Poder Executivo, a ética é tratada normativamente pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que institui o Código de Ética Profissional do Servidor Civil do Poder Executivo Federal. Esse instrumento tem como finalidade orientar as relações internas entre servidores e demais colaboradores, bem como a convivência com outras entidades públicas ou privadas e com o cidadão (CATAFESTA, 2017).

Apesar desse amparo normativo, problemas éticos no comportamento individual no ambiente laboral são recorrentes em organizações universitárias, envolvendo docentes, discentes e demais colaboradores (FAZLI; IMANI; ABEDINI, 2018). Observa-se a baixa utilização do código de ética como elemento orientador das ações institucionais, sendo frequentemente percebido como um sistema formal cujo papel vem perdendo espaço para outros mecanismos, como estruturas de autoridade e sistemas de recompensa, e, sobretudo, para sistemas informais, como o comportamento dos pares e normas não escritas (NUNES; SANTOS, 2022).

Essa perspectiva evidencia que a ética, enquanto estrutura normativa, convive com práticas que se afastam de seus princípios, sendo tais comportamentos denominados antiéticos. A má conduta acadêmica, nesse sentido, configura-se como uma interação complexa entre pressão dos pares, padrões institucionais e consciência ética individual (OKOLO; APPIAH; WINGENBACH, 2025). A justificabilidade, a percepção de

[*] Graduada em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR.
[**] Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. E-mail: haroldo.medeiros@unir.br
[***] Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Rondônia.

risco e a corrupção percebida desempenham papel fundamental na explicação da intenção corrupta, indicando que a predisposição a comportamentos antiéticos não se limita à influência dos pares, incluindo também justificativas individuais e percepções de risco (JULIÁN; BONAVIA, 2020).

No ambiente universitário, tais comportamentos manifestam-se por meio de não conformidades com estruturas regulatórias, práticas de corrupção, abusos de poder, ênfase em interesses individuais, ausência de apoio institucional e tráfico de influências (ADLER; ANTEZANA, 2015). Como consequência, observa-se a criação de barreiras ao compartilhamento de informações e experiências, resultando em um ambiente laboral desconectado dos objetivos educacionais (ZAMANI, 2018).

Dessa forma, as relações entre ética, enquanto dimensão normativa, e antiética, como expressão comportamental, tornam o ambiente universitário particularmente complexo, demandando análises que ultrapassem abordagens estritamente legais ou gerenciais. Nesse sentido, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: como as percepções dos indivíduos influenciam a relação entre o código de ética formal e a ocorrência de comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal?

Para tanto, utilizando a teoria da percepção, o objetivo geral deste artigo foi avaliar as relações entre ética e antiética no ambiente de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal. Como objetivos específicos, propôs-se (1) avaliar os padrões de antiética no ambiente de trabalho, (2) analisar os padrões desejados de ética no ambiente de trabalho e (3) avaliar a relação entre o padrão ético desejado e o comportamento antiético existente no ambiente de trabalho.

A contribuição deste artigo reside na utilização de uma abordagem teórica não tradicional, diferenciando-se das análises normativas ou puramente gerenciais. A teoria da percepção permite uma comparação entre imaginado e real ou expectativa e realidade, sendo de possível aplicação à ética e antiética.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ética e a administração pública: além dos aspectos legais

A ética é um conjunto de juízos de valor que orientam a aprovação ou reprovação das condutas humanas, definindo o que deve ser em termos de sentimentos, atos e comportamentos, emitindo obrigações e intenções sobre o que é considerado certo ou errado (CHAUÍ, 2000). A moral corresponde ao sistema de normas de conduta dos agentes sociais e aos códigos adotados por grupos, sendo a ética compreendida como a ciência que estuda os fatos morais (SROUR, 2013). A moral reúne conceitos, regras e princípios que orientam a resolução de dilemas éticos e indicam como os indivíduos devem se comportar (STEINBERG, 2020).

Regras e princípios normativos indicam o que os agentes devem fazer ou o que lhes é permitido fazer, o que deve ser promovido ou rejeitado, constituindo normas morais como regras de conduta que expressam imperativos ou proibições (ROZMARYNOWSKA, 2019). Ações e valores se relacionam por meio da função de julgamento de valor, enquanto normas e valores se articulam pela função de promoção normativa (SERRAMIA et al., 2023).

No ambiente organizacional, a ética orienta indivíduos e coletividades, valoriza condutas e políticas organizacionais e promove a reflexão sobre responsabilidade social. Organizações éticas submetem suas atividades e estratégias à análise constante, buscando alinhar suas ações ao bem coletivo (ALMEIDA, 2007). No plano individual, espera-se que a conduta profissional esteja fundamentada em valores éticos no trabalho e na vida pessoal, com base em critérios justos e exemplares (NASCIMENTO, 2008). A atitude moral corresponde à prática do que é socialmente considerado correto, enquanto a atitude ética envolve a convicção de agir corretamente, independentemente da imposição formal de regras (SOUSA; LIMA; NEIVA, 2016).

No serviço público, a ética está associada à mudança de paradigmas e à formação de um perfil orientado ao atendimento do cidadão (MENDES; ANDRADE, 2010). A atuação do servidor deve ser pautada pela ética, transparência e compromisso com o bem comum, independentemente do nível hierárquico (ARANTES, 2012). A Administração Pública é regida pelo princípio da legalidade, limitando a atuação individual ao que é autorizado por lei (MEIRELLES, 2010). A ética, nesse contexto, ultrapassa o cumprimento legal, abrangendo normas, procedimentos e princípios, exigindo o fortalecimento dos níveis éticos diante de recorrentes casos de corrupção (NASCIMENTO, 2014). A moralidade administrativa orienta decisões, incorporando critérios de prudência ética na gestão pública (OLIVEIRA, 2017).

A institucionalização da ética no serviço público federal ocorreu com a Lei nº 8.027/1990 e o Decreto nº 1.171/1994, que instituiu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. O Sistema de Gestão da Ética foi criado em 2007, consolidando esse processo (MENDES; ANDRADE, 2010).

Estudos indicam que servidores compreendem a ética como mecanismo de controle e punição de condutas inadequadas, associando-a ao cumprimento de regras formais, como pontualidade e cordialidade (MENDES; ANDRADE, 2010). A ética é percebida como função administrativa exercida por comissões,

frequentemente associada a práticas de orientação e notificação de desvios. Persistem conflitos éticos, acompanhados do receio de denúncia devido ao risco de retaliação ou prejuízo em avaliações de desempenho. A ética passa a ser percebida como instrumento de intimidação, voltado à correção das relações de trabalho.

Os servidores reconhecem a existência de normas e instrumentos, porém demonstram distanciamento em relação aos princípios e valores morais. As comissões de ética são vistas como formalidades pouco efetivas, gerando percepção de impunidade, conflitos e disputas de interesse. Há desconhecimento sobre a interpretação e aplicação das normas. Observa-se omissão na promoção de comportamentos éticos, apesar dos avanços na gestão pública voltados à eficiência. Torna-se necessária a inserção da ética como ferramenta de gestão. Os servidores devem compreender seu papel, seus limites e sua responsabilidade perante a sociedade, com prestação contínua de contas (MELLO, 2017).

No contexto das Universidades Públicas Federais, a ética é tratada formalmente no planejamento institucional, porém há fragilidades na gestão da ética e na atuação das comissões (OLIVEIRA; SCHMITZ; BESS, 2018). A gestão apresenta baixa capacidade de resolução de problemas éticos e pouca integração com outras áreas. Não há programas estruturados de disseminação da ética ou de fortalecimento como cultura organizacional.

As práticas de gestão da ética concentram-se em ações pontuais e individuais, sem um sistema efetivo. As universidades apresentam limitações na aplicação dos instrumentos e na interpretação dos regulamentos, evidenciando estágio inicial de maturidade na gestão da ética. A atuação das comissões tende a ser corretiva, com baixa incidência de ações preventivas e sistêmicas.

A conduta do servidor público federal deve estar alinhada à dignidade, ao zelo e ao decoro, respeitando os princípios morais da Administração Pública. A ética não se restringe à legalidade, exigindo a adoção de uma conduta honesta como princípio orientador da ação pública (OLIVEIRA, 2017). Nesse contexto, ao analisar o papel do código de ética como elemento de deliberação ética nas instituições, observa-se sua baixa utilização como orientador das ações organizacionais. Embora seja concebido como um sistema formal representativo da cultura institucional, seu papel perde espaço para outros mecanismos formais, como estruturas de autoridade e sistemas de recompensa, além de ser fortemente influenciado por sistemas informais, como o comportamento dos pares e normas não escritas (NUNES; SANTOS, 2022).

2.2 Antiética nas organizações

Indivíduos com condutas antiéticas tendem a não tomar decisões responsáveis e fundamentadas, limitando-se ao cumprimento literal da lei, sem considerar sua intenção. Não realizam empenho moral nem julgamento ético, não se propõem a melhorar o ambiente ao seu redor e não adotam posturas orientadas por princípios. Nessa perspectiva, não são classificados como bons ou maus, aproximando-se da noção de banalidade do mal (BRUCE, 2000).

A redução desses comportamentos requer investimento em educação e cultura, com incorporação de valores éticos pelos indivíduos. No ambiente organizacional, práticas antiéticas emergem associadas à competitividade, com foco em resultados e abandono de valores como cooperação, colaboração e solidariedade (FLACH, 2007). Esses comportamentos também decorrem de influências sociais negativas, ganância, egocentrismo, autojustificação, desonestidade incremental, aversão à perda, metas desafiadoras e pressão de tempo (BELLE; CANTARELLI, 2017).

As manifestações incluem busca por vantagens pessoais, afastamento de diretrizes organizacionais, apropriação de resultados de terceiros e uso indevido de recursos institucionais (OLIVEIRA, 2017). A recorrência dessas práticas levou à identificação de fatores explicativos de natureza individual, interpessoal e organizacional, envolvendo traços de personalidade, relações com lideranças e a presença ou fragilidade de códigos de conduta (STORY, 2018). A observação de líderes e colegas em práticas antiéticas pró-organização reforça a aceitação desses comportamentos (NGUYEN; ZHANG; MORAND, 2021).

O comportamento antiético pode ocorrer por interesse próprio, com busca de ganhos individuais, ou em favor da organização, como na distorção de informações a clientes ou ocultação de práticas potencialmente prejudiciais (OLIVEIRA, 2017). No contexto das Instituições de Ensino Superior, estudos indicam que servidores desconhecem se atuam de forma ética, não reconhecem práticas antiéticas e apresentam limitações no conhecimento da legislação. Há registro frequente de condutas antiéticas e ausência de gestores como referência ética. Ao mesmo tempo, os respondentes consideram a instituição ética em suas relações externas, indicando inconsistência nas percepções. Parte desse cenário está associada ao perfil de servidores jovens, com baixa formação no tema. Muitos reconhecem a possibilidade de uma administração ética e transparente, porém o desconhecimento e o desalinhamento aos padrões éticos geram riscos organizacionais e limitam a atuação como agentes de mudança (NASCIMENTO, 2014).

A vivência desses contextos contribui para a reprodução de comportamentos antiéticos. Situações organizacionais marcadas por dilemas éticos influenciam decisões e reforçam padrões de conduta associados à dimensão moral (OLIVEIRA, 2017).

2.3 Percepção e a proposta de análise

A teoria da percepção tem por foco a análise da aparência das coisas e sua veracidade, em que, os fatos analisados se baseiam em estudar as impressões sensoriais dos seres humanos, oportunizando a questão da realidade versus ilusão, fomentando indagações na área filosófica quanto a assertiva da existência do mundo real e o mundo perceptivo (ROCK, 1995 apud SOUSA, 2009).

Del Rio (1995), conceitua percepção como um processo mental, realizado inicialmente pelas sensações transmitidas ao cérebro por meio dos cinco sentidos, tendo como destaque o sentido da visão. Dessa forma, a percepção é compreendida por meio de um processo mental, que lida com uma variedade de informações colhidas, formando a classificação do mundo em real e o imaginário.

Essas sensações na percepção são realizadas por meio dos conhecimentos sensoriais com aprendizados anteriores, possibilitando uma devida interpretação dos dados. Decifrando os estímulos, com o propósito de comparar elementos sensoriais externos e internos (GADE, 1998).

Contudo, a percepção agrega não somente sensações, mas também perpassa pela memória, pela comparação, pela associação, pelo juízo e assim por diante. Por sua complexidade, a percepção é fundamentada por provocar a certeza do que é entendido pelo exterior, transmitindo uma convicta confiança da realidade, processando não apenas um simples aspecto exterior (GÁSPARI; SCHWARTZ, 2005). Além disso, contorna todas as experiências vividas pela pessoa ao longo dos anos, em qualquer ambiente que esteja inserido. Corroborando com Marin et al. (2003), em que a percepção é formada a partir de fatores do presente associado ao passado, não sofrendo separação entre os mesmos.

Um destaque à percepção se relaciona ao estado psicológico da pessoa que recebe o estímulo, pois, os motivos, as emoções e as expectativas trazem maior influência nos estímulos na forma de perceber o ambiente em que se situa, como, por exemplo, no ambiente de trabalho, onde uma pessoa se depara com uma situação que considera errada no local, optando por não compartilhar disso ou questionar tal fato. Todavia, os estímulos que originam a ansiedade, desagrado ou frustração possuem pouca chance de serem compreendidos pelo ser humano (KARSAKLIAN, 2000 apud BERTOLINI, 2004).

Nascimento (2008), descreve que os estímulos são um conjunto de modelos padronizados podendo ser reais ou alterados, em virtude de projeção, atribuindo aspectos próprios a outro indivíduo, por efeito do Halo, gerando julgamentos por uma só característica pessoal, e por mecanismos de defesa usados como destaque ou análises feitas de forma errada. Devido a vida cotidiana, o ser humano se atormenta em razão das pressões a ele impostas, influenciando nos sinais sensoriais, produzindo um sentido na situação passada pela pessoa. Além disso, esses fatores são capazes de serem relatados pelo observador em toda circunstância que sucede a percepção.

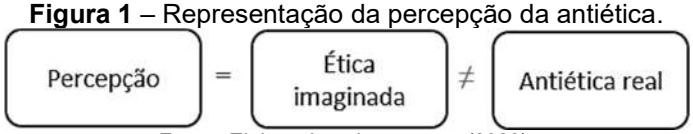
Visto que o mesmo estímulo gera reações diferentes em cada pessoa, a realidade percebida também produz várias percepções a cada observador inserido no contexto. Essa interpretação concede a percepção de explicar o estímulo, ou a situação que se passa em cada observador na forma de examinar a sua realidade, pois, a realidade difere de cada observador segundo o que é interpretado. Inserido no campo organizacional, a percepção influência nas características comportamentais das pessoas, sendo assim, entender como a percepção atua no ambiente de trabalho compete principalmente aos gestores, que por sua vez devem oportunizar um bom clima organizacional para seus colaboradores.

Entende-se que a percepção é uma comparação entre os aspectos imaginados pelos indivíduos confrontados com a vivência dos fatos. Desta forma a percepção se dá pela diferença entre a expectativa e a realidade que se apresenta, podendo isto ser extrapolado para diversos fenômenos e objetos de estudos.

Em virtude de a percepção ser concebida por meio de sensações, emoções e experiências passadas pelo observador, pode ser útil nas análises sobre a ética, atuando na compreensão de se mudar paradigmas. Sendo que para o servidor público, é essencial que desenvolva suas atividades conforme as normas, procedimentos e princípios, para que assim, a ética possa ser cumprida de forma transparente, com zelo e moralidade em busca do bem comum. Assim, os servidores percebem que atos normativos e a ética, utilizados como instrumento de advertência, não obedecem aos princípios, valores, normas e muito menos considerações morais. Com base nos fatos, compreende-se que muitos servidores públicos desconhecem a forma correta de se interpretar e colocar em prática as normas que regem as atitudes éticas.

Dado que a ética atua como uma examinadora da moral, por meio das normas, costumes, regras e diretrizes contidas na organização, em que, ao ser quebrada no cenário desencadeia a antiética, tornando banal comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho, fazendo não honrar princípios obrigatórios. Realizada essas considerações, apresenta-se na Figura 1 a proposta de análise, que demonstra como foi realizada a avaliação perceptiva da relação entre ética e antiética.

Figura 1 – Representação da percepção da antiética.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Nessa finalidade, o foco da análise é de se obter a percepção da antiética dos servidores no ambiente de trabalho. Embasado nos tópicos anteriores, o estudo se baseia na expectativa dos servidores em relação do que deveria ser ético no ambiente de trabalho em comparação com a realidade do que é considerado antiético, em que, tal diferença entre a expectativa e realidade formula a percepção da antiética.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa adota procedimentos qualitativos com características exploratórias. A pesquisa qualitativa exploratória, segundo Bauer e Gaskell (2017), utiliza técnicas de interpretação, proporcionando uma melhor análise e compreensão das realidades sociais, fenômenos e natureza subjetiva, assim, as informações sobre o assunto investigado tem melhor definição e delineamento do tema em estudo, orientando o pesquisador a tenacidade dos objetivos e ao levantamento de hipóteses, sendo flexível a permitir que o estudo do tema tenha diferentes perspectivas e concepções.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário online via Google Forms, dividido em dois blocos de questões, sendo o primeiro relacionado a ética no ambiente de trabalho e o bloco seguinte a antiética no ambiente de trabalho. A população envolve docentes do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública federal situada em Porto Velho, Rondônia.

Os questionários foram enviados para 83 servidores por meio de e-mails institucionais, dos quais 13 responderam, correspondendo a uma taxa de resposta de 15,6%, sendo a pesquisa conduzida com a aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Durante o processo de análise dos dados, observou-se a ocorrência de saturação teórica, uma vez que as respostas passaram a apresentar recorrência de padrões e ausência de novos elementos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

Importante destacar que, conforme Minayo (2017), em pesquisas qualitativas, a definição do número de participantes ocorre a partir da intensidade e da riqueza dos dados produzidos, sendo comum a adoção do critério de saturação, momento em que novas coletas deixam de acrescentar elementos relevantes à análise.

Após a coleta de dados, as informações obtidas foram examinadas por meio da análise de conteúdo, definida por Bardin (2016) como um agrupamento de métodos de análise das comunicações, passando por um tratamento e análise investigativa dos dados interpretados pelo pesquisador. Sendo assim, neste estudo foram analisadas as respostas recebidas pelos respondentes no questionário, no qual, buscou-se trazer a interpretação e o seu significado, com finalidade de atender aos objetivos. As categorias analíticas não foram definidas previamente, emergindo diretamente das respostas dos participantes a partir do procedimento de análise de conteúdo. A leitura, codificação e interpretação das falas possibilitaram a identificação de padrões recorrentes, sentidos compartilhados e variações nas percepções, que deram origem às categorias e subcategorias apresentadas nos resultados.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Avaliação dos padrões de antiética no ambiente de trabalho

A informação apresentada neste trecho está relacionada à realidade da antiética no ambiente de trabalho percebida pelos docentes da universidade, sendo alguns relatos apresentados no Quadro 1 a partir da categorização sobre conceitos individuais de antiética no trabalho.

Quadro 1 – Categoria: conceitos individuais de antiética no trabalho.

Categoria	Subcategorias	Registros
Conceitos individuais de antiética no trabalho	**Violação de normas**	"Violar as regras formais e informais no ambiente de trabalho" "ser incongruente com as normativas institucionais"
	Desrespeito aos padrões morais	"O desrespeito aos valores para a boa convivência" "Agressão aos padrões morais" "Falta de respeito ao colega de trabalho"
	Conflitos organizacionais	"Atitudes negativas que podem influenciar o ambiente de trabalho de forma a deteriorar o clima organizacional" "No ambiente de trabalho, comportamento antiético é não exercer suas funções a contento, não respeitar os recursos humanos e materiais para o pleno desenvolvimento da instituição; é colocar o ambiente de trabalho não favorável à coletividade, mas para fins pessoais; é desperdiçar o tempo gerando conflitos e não oportunizando soluções; desconsiderar os colegas e as relações interpessoais; impossibilitar o crescimento de colegas ao favorecimento próprio, etc."

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Esses resultados se distinguem parcialmente ao apresentado por Bruce (2000), pois a antiética no ambiente de trabalho também representa agir contra a ética, mas não significa somente ir contra os princípios éticos normativos, é não se dedicar para tornar o clima organizacional do seu ambiente em melhor.

Ao desrespeitar padrões morais, o comportamento antiético desconsidera valores e costumes da organização, oportunizando a geração de conflitos, fato que corrobora com o disposto por Flach (2007) e Oliveira (2017), ao mostrar que pessoas antiéticas não se importam em como alcançarão algo do seu interesse, mesmo que precisem se afastar dos padrões morais, quebrar normas institucionais, regras formais ou informais e valores organizacionais significativos.

Verifica-se que os conflitos organizacionais também são influenciados pela antiética, favorecendo para que o clima organizacional seja mantido desagradável, prejudicando a convivência. Porém. destaca-se que a percepção sobre o comportamento antiético se diferencia para cada pessoa, ou seja, um indivíduo pode acreditar que não está praticando uma ação antiética, pois compreende como algo comum e crê que sua ação não vai interferir no desenvolver das atividades organizacionais. Todavia, outra pessoa pode contemplar a ação e a julgar como antiética, sentindo-se lesada por já ter vivenciado uma situação parecida no passado.

Essa variação na percepção também pode ser compreendida a partir dos mecanismos cognitivos descritos por Nascimento (2008), nos quais os estímulos percebidos não são necessariamente objetivos, mas resultam de modelos mentais construídos ao longo da experiência individual. Nesse processo, ocorre a projeção de características próprias sobre outros indivíduos e a formação de julgamentos baseados em um único traço, por meio do efeito halo, além da atuação de mecanismos de defesa que podem distorcer a interpretação da realidade. As pressões cotidianas e experiências anteriores influenciam a forma como os estímulos são interpretados, produzindo sentidos distintos para uma mesma situação. Dessa forma, comportamentos podem ser classificados como éticos ou antiéticos não apenas pelo ato em si, mas pela forma como são percebidos e interpretados pelos observadores no contexto organizacional.

Dentre os comportamentos antiéticos identificados, foi realizada a categorização dos mesmos, como apresenta o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Categoria: comportamentos antiéticos.

Categoria	Subcategorias	Registros
Comportamentos antiéticos	**Atos preconceituosos**	"...atitudes preconceituosas" "...ofensas a colegas com ideias divergentes a respeito de política, gênero, cor, etnia, orientação sexual..."
	Desinteresse	"Falta de compromisso, ausência física..." "Deixar de fazer aquilo que contribui com o bom andamento do trabalho realizado"
	Desrespeito	"Falar das pessoas, desrespeito, canalhice" "Desrespeito com os colegas; ciúmes; desperdício de tempo gerando conflitos e não oportunizando soluções; desrespeito com os recursos humanos e materiais para o pleno funcionamento da instituição..."
	Interesses privados	"...participar de projetos e de artigos para os quais não contribuiu, exercício de outra atividade laboral remunerada sendo DE" "Pessoas que somente são contempladas com bolsas, benefícios que tem ligação com o pró-reitor do setor"
	Agressões verbais	"...ofensas, gritos, acusações" "Isso é algo que pode ficar ao nível da subjetividade. Mas já constatei agressões verbais, ..., discussões acirradas que extrapolam os níveis da civilidade"
	Exposição de informações falsas	"Divulgar informações falsas..." "Difusão de informações mentirosas ou difamatórias sobre colegas..."

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Nota-se que atos preconceituosos são comuns no ambiente organizacional por meio de ofensas entre servidores que possuem opiniões divergentes, sendo isto negativo em se tratar de uma instituição de ensino superior composto por pesquisadores e profissionais, onde todos deveriam transmitir uma conduta ética profissional no exercício de sua função. De forma complementar, foi relatado que algumas pessoas acreditam ter o direito de ofender e humilhar alguém em virtude de ter uma titulação maior que o outro.

Também foi percebido o desinteresse em realizar as atividades cotidianas, assim como aponta Mello (2017), em razão da omissão por parte de servidores públicos em dar exemplos de comportamentos éticos, o não comparecimento em atividades que lhe são designadas, gerando discrepância entre o comportamento e o compromisso firmado com o serviço público federal.

Foi observado que o desrespeito é um dos fatores mais conflitantes no ambiente acadêmico, por não ter o sentimento de consideração aos demais servidores, corroborando com Flach (2007), que aponta que as pessoas com comportamento antiético abandonam atitudes de cooperação, colaboração e solidariedade a fim de se alcançar seus objetivos.

Formais ilegais de se obter benefícios, também são concernentes a atos ilícitos, e infração aos princípios da legalidade e impessoalidade compostos na Administração Pública, pois as escolhas devem ser feitas com base em leis e a sua função deve ser desenvolvida sem intenções pessoais. Oliveira (2017), evidencia que os indivíduos, ao vivenciarem esses tipos de comportamentos antiéticos, podem ser influenciados a agir da mesma forma, tomando assim decisões que desconsideram valores morais. Outro fato que pode gerar conflitos é a agressão verbal. Um ambiente onde há ofensas, gritos, acusações e discussões excessivas podem ocasionar assédios morais, fazendo que os servidores se sintam humilhados e constrangidos diante a esse tipo de atitude. Flach (2007) menciona que esses comportamentos prejudicam as relações interpessoais, e que o indivíduo antiético cria uma percepção egoísta para atender somente aos seus interesses, abandonando o trabalho em equipe e desvalorizando a organização.

A reprodução desses comportamentos também pode ser explicada por processos de aprendizagem social no ambiente organizacional. A observação de líderes e colegas praticando comportamentos antiéticos pró-organização tende a reforçar a percepção de aceitabilidade dessas práticas, contribuindo para sua normalização (NGUYEN; ZHANG; MORAND, 2021). Esse mecanismo fortalece a disseminação da antiética, especialmente em contextos onde tais condutas não são formalmente contestadas.

Além das práticas de assédio moral identificadas, a disseminação de falsas informações referentes as atividades e a colegas de trabalho, buscam prejudicar, principalmente, a reputação. Tal episódio é crítico, já que, se espera em um ambiente de trabalho acadêmico, é um ambiente que seja cercado por informações verídicas que procurem fornecer resolução de problemas por meio de um quadro de profissionais que estudam a respeito das ciências sociais aplicadas. No Quadro 3 a seguir, é apresentado o principal malefício vindo de um ambiente de trabalho pautado em comportamento antiético:

Quadro 3 – Categoria: falta de estímulo.

Categoria	Registros
Falta de estímulo	"Desestimulação, tristeza e em alguns casos depressão" "Desestimula o trabalho dos servidores éticos, sobrecarrega o trabalho daqueles servidores assíduos, reduz a produção da IFES" "Desestimulando nas atividades acadêmicas, descrente de tudo e te deixando uma pessoa sem fé" "Desmotivação"

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Os resultados da categoria "Falta de estímulo" apontam que a principal consequência da antiética é de trazer desestímulo ao ambiente de trabalho, diminuindo a produção acadêmica, tornando o servidor em uma pessoa insensível e ocasionando doenças como a depressão. Flach (2007) mostra que quando as relações de trabalho estão baseadas em mentiras, assédio moral, inveja, fofocas, gera como consequência o desestímulo, neste cenário dos servidores, ocasiona o aumento do absenteísmo, a baixa produtividade nos serviços acadêmicos, conflitos internos, rivalidades, perda da qualidade de vida no trabalho e doenças.

4.2 Análise dos padrões desejados de ética no ambiente de trabalho.

Conforme as respostas, os servidores entendem por ética no trabalho como "Valores" que cada indivíduo possui, trazendo influência, gerando respeito a todos os profissionais e melhorando as relações de trabalho. Referente a subcategoria "Atos morais", é compreendido por padrões que se balizem segundo a sociedade, mostrando uma referência a moral. A categorização pode ser vista no Quadro 4.

Quadro 4 – Categoria: conceitos individuais de ética.

Categorias	Subcategorias	Registros
Conceitos individuais de ética	**Valores**	"Agir de forma correta, atitudes e valores positivos que influenciam o ambiente de trabalho a funcionar de forma positiva" "Ética é o conjunto de valores a serem respeitados por todos no ambiente de trabalho" "Ética é um conjunto de valores humanos e profissionais que os indivíduos, no ambiente de trabalho, devem fundamentar suas práticas para a melhoria das relações humanas."
	Atos morais	"Padrões morais que respeitam os direitos humanos" "Agir conforme convenção social" "Ato socialmente aceito"

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Segundo Chauí (2000), esses valores são conhecidos por valores morais, no qual, o indivíduo é cercado por diversos fatores como dever e a responsabilidade no exercício da função relatado pelos servidores.

A ética, para os respondentes, também representa atitudes que buscam respeitar padrões morais do corpo de trabalho, denotando condutas e costumes pertencentes ao um grupo social ou individual, procurando conciliar conforme a cultura local os padrões que regem a sociedade. Similarmente, os relatos corroboram com Sousa, Lima, e Neiva, (2016), pois para ser ter uma conduta ética no trabalho, não basta cumprir as normas, mas buscar a devida interpretação delas, utilizando também o princípio da moralidade na administração pública.

Diferente do trabalho de Mendes e Andrade (2010), os servidores respondentes não percebem a ética como um instrumento de intimidação ou punição. Ainda, a ética não é conhecida por sua relação com as comissões de ética da instituição, conforme apontado por Oliveira, Schmitz e Bess (2018), havendo ênfase na percepção individual de cada servidor.

Esses comportamentos não ocorrem de forma isolada, estando associados a fatores estruturais e individuais. Entre os principais elementos explicativos estão influências sociais negativas, ganância, egocentrismo, autojustificação, desonestidade incremental, aversão à perda, metas de desempenho desafiadoras e pressão de tempo, que atuam como vetores para a ocorrência de práticas antiéticas no ambiente organizacional, de acordo com Belle e Cantarelli (2017). Esses fatores ajudam a compreender por que tais comportamentos se manifestam mesmo em contextos institucionalmente regulados.

O Quadro 5 mostra a categoria "Condição ética ideal", relacionando-se ao que se espera de um ambiente de trabalho ético.

Quadro 5 – Categoria: condição ética ideal.

Categorias	Subcategorias	Registros
Condição ética ideal	**Respeito**	"Respeito aos padrões morais" "De respeito aos colegas." "condução com seriedade e respeito entre os pares"
	Empatia	"Servidores assumindo o protagonismo, se colocando no lugar dos demais" "Creio que a empatia, pois quando nos colocamos no lugar do outro favorecemos um ambiente mais ético com soluções de problemas mais rápido e eficiente." "Compreensão, paciência e companheirismo"
	Compartilhamento de informações	"Compartilhar informações, afinal conhecimento está em toda a parte, na internet, nos livros, competência não se transfere..." "compartilhar com o colega"
	Cooperação	"Cooperação, companheirismo" "Educação, compromisso de todos para o crescimento da universidade" "Não criar intrigas; trabalhar no que for necessário para um ambiente saudável, a fim de que as atividades sejam desenvolvidas a contento e em conjunto."

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Verifica-se que a condição ideal se refere ao tratamento no ambiente de trabalho. Arantes (2012) ressalta que os servidores têm o dever de desempenhar a ética em suas atividades por meio da gestão pública e do mesmo modo, por meio das atividades diárias, como tratar com respeito, ser honesto, íntegro e ser responsável por sua função no serviço público, dependente do cargo ou função, o zelo e a forma de compreender o outro com moralidade.

O tratamento de respeito ao público por meios éticos é declarado por Mendes e Andrade (2010), como a percepção de alterar paradigmas, fomentando questionamentos que visem trazer melhorias no trabalho, levando informações não somente para o público atendido, no caso da universidade para os acadêmicos e parceiros, mas gerar e disseminar conhecimentos e informações a todos os envolvidos.

O sentimento de empatia pode fornecer meios de compreender o próximo, a forma como cada servidor desempenha o seu trabalho, buscando não somente entender o seu ponto de vista, mas também proporcionar para os servidores maneiras de se resolver problemas éticos de forma rápida e eficiente. Ademais, a compreensão, a paciência e o companheirismo nas atividades são características de pessoas que procuram ser empáticas na convivência cotidiana do trabalho, e para esse ambiente leva a importância de criar um bom clima organizacional, evitando discussões acirradas, tornando o trabalho satisfatório e aumentando a produtividade da universidade.

O compartilhamento de informações, previamente categorizado aumenta o sentimento de cooperação e compromisso da universidade, como apresentado por Arantes (2012), no esforço em buscar o bem comum. Esse sentimento de cooperação sensibiliza e valoriza o trabalho em equipe, evitando intrigas entre os mesmos, buscando foco para que o ambiente se torne ou permaneça saudável, com a intenção de que as atividades laborais sejam realizadas de forma prazerosa e em união. Tal relato assevera a abordagem feita por Mendes e Andrade (2010), no qual é necessário divulgar e orientar a conduta ética para os servidores, porque conforme percebido anteriormente, são meios de evitar problemas éticos.

A categoria "Ambiente organizacional saudável" foi dividida em duas subcategorias, como exposto no Quadro 6.

Quadro 6 – Categoria: ambiente organizacional saudável.

Categoria	Registros
Ambiente organizacional saudável	"Atitudes éticas normalmente tem reflexos positivos, para a organização, para os colaboradores, aumentam a produtividade, trazem harmonia ao ambiente de trabalho, porque se torna mais saudável, além de ajudar o desenvolvimento profissional dos funcionários, cumprindo assim o que determina o artigo 225 da Constituição Federal, meio ambiente de trabalho saudável." "A ética traria um ambiente de harmonia e paz, estimulando a todos" "No contexto da Universidade como um todo, seria necessária uma melhor tomada de consciência, por parte de cada indivíduo, no sentido de se imbuir mais, do sentimento de empatia..." "Nos deixando crer que é possível ter seres humanos abençoados e que respeitam as pessoas independente de sua titulação"

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

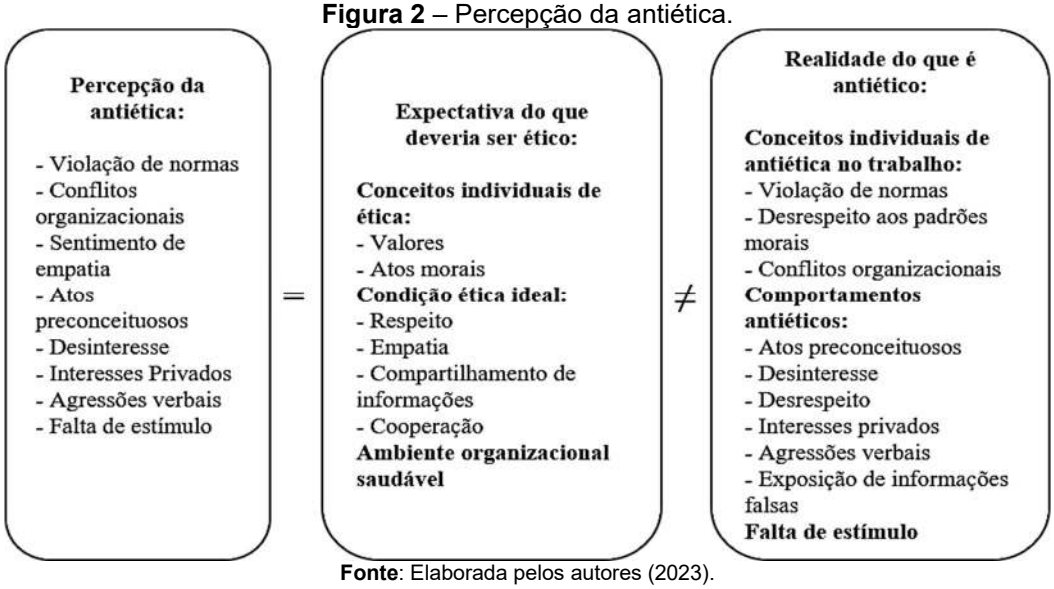
Um ambiente saudável auxilia no desenvolvimento profissional dos servidores contido no art. 225 da Constituição Federal, encontrado no caput, esse registro feito por um servidor se baseia a respeito do Meio Ambiente, bem como, para o ambiente organizacional, pondo em evidência o direito de todos a terem um ambiente de trabalho equilibrado, ressaltando igualmente a qualidade de vida no trabalho e a importância em se defender tais direitos.

Um caso preocupante percebido na pesquisa, demonstrado pelos servidores, é que grande parte os gestores desconhecem a resolução de problemas organizacionais por meio ético, corroborando com o disposto por Mello (2017), mostrando que muitos servidores públicos desconhecem ações normativas e instrumentos para aplicação prática da ética no serviço público. Alguns relataram que se resolvem por meio de reuniões e abertura de sindicância ou por Processo Administrativo Disciplinar [PAD], já outros casos, quando gestores tem ciência dos procedimentos, encontram dificuldades em aplicá-las, devido a um tipo de procedimento processual desencadear outro e assim sucessivamente, não permitindo que o processo anterior seja resolvido, como consequência, boa parte dos casos não são bem solucionados.

4.3 Avaliação da relação entre o padrão ético desejado e o comportamento antiético existente no ambiente de trabalho.

Nesse subtópico pretende apresentar a percepção da antiética dos servidores por meio da diferença entre a expectativa e a realidade, segundo o modelo de análise proposto. Observa-se na Figura 2, o resultado oriundo dos dados e da proposta de análise:

Figura 2 – Percepção da antiética.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Ao comparar as diferenças entre a expectativa da ética e a realidade da antiética, se nota a violação de normas formais e informais. Para Sousa, Lima, e Neiva, (2016) as atitudes éticas não são exclusivamente cumprir as normas em texto, mas realizar aquilo que é certo, independentemente de regras ou normas de conduta, todavia é agir de forma ética e agregar todos os valores que possui, envolvendo a consciência e os valores morais. Dessa forma, o quebramento de normas abre a possibilidade para conflitos organizacionais. Esses conflitos organizacionais estão relacionados pela falta dos aspectos esperados na condição ética ideal, podendo ser comprovado pelos comportamentos antiéticos identificados.

O sentimento empático é desejado pelos servidores, porém o que se percebe na realidade é a tomada do ambiente pela falta de empatia, não buscando compreender e se pôr no lugar da outra pessoa. Tais tipos de comportamentos desencadeiam atos de preconceito e discussões acirradas e desrespeito, prejudicando igualmente o desempenho e a produtividade.

O preconceito foi também percebido no trabalho, não gerando respeito devido as formas diferenciadas que cada um tem de compreender algo, provocando brigas por ideias opostas.

Algo esperado é a cooperação nas atividades, diferente do que se acontece, certos indivíduos agem sem compromisso na função não tendo o interesse em se dedicar na sua profissão, sendo comprovado por Mello (2017), tal falta de compromisso com a função não contribui para as atividades desempenhadas pelo serviço público. E por não ter o espírito de trabalhar em equipe, não buscam soluções para os problemas ou muito menos se unem para a realização de determinada tarefa, dando início a comportamentos gerados pela falta de empatia. Os interesses privados identificados na realidade da antiética, deformam não somente a

imagem da organização, mas quebram princípios éticos desde as normas a aspectos morais, identificando assim, atos de corrupção por parte de servidores. Oliveira (2017), declara que as escolhas e as formas a serem trabalhadas devem ser desenvolvidas com base em leis que direcionem as atividades sem intenções pessoais.

Outro fato percebido da antiética está nas agressões verbais, pois um ambiente onde acontecem discussões, gritos e ofensas, geram o sentimento de humilhação e constrangimento em meio a essas ações antiéticas. Como afirma Flach (2007), agir dessa forma faz com que a percepção ser torne em egoísta, intentando somente o interesse próprio.

Essa discrepância entre o padrão ético esperado e os comportamentos observados também se relaciona à fragilidade do código de ética como instrumento orientador das ações organizacionais. Embora concebido como um sistema formal representativo da cultura institucional, seu papel tende a perder espaço para outros mecanismos formais, como estruturas de autoridade e sistemas de recompensa, além de ser influenciado por sistemas informais, como o comportamento dos pares e normas não escritas (NUNES; SANTOS, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a antiética no ambiente organizacional não se restringe a comportamentos isolados. Trata-se de um fenômeno relacional e contextual, associado a práticas recorrentes que afetam o clima organizacional, a produtividade e o bem-estar dos servidores. A presença de desrespeito, interesses privados, agressões verbais e desinteresse indica a necessidade de ações institucionais voltadas à prevenção e mitigação desses comportamentos, com foco na construção de ambientes de trabalho mais equilibrados.

A análise da cultura ética do corpo acadêmico mostra-se central para a compreensão do fenômeno. Os comportamentos antiéticos se vinculam às práticas cotidianas e aos padrões informais de interação. A atuação dos gestores assume papel relevante como referência comportamental. A identificação dos gestores como vetores de conflitos reforça a importância da liderança ética na administração pública, especialmente em organizações intensivas em conhecimento.

O estudo contribui para a ciência da administração pública ao evidenciar limites dos instrumentos normativos formais, como códigos de ética, na regulação do comportamento organizacional. Esses instrumentos não operam de forma autônoma. Sofrem mediação de percepções individuais, dinâmicas informais e relações de poder. A teoria da percepção permite compreender que a ética organizacional não se manifesta apenas como norma, mas como construção subjetiva, resultante da diferença entre expectativas e experiências.

Os achados dialogam com a literatura sobre comportamento organizacional no setor público ao indicar a naturalização de práticas antiéticas em contextos com fragilidade na gestão da ética e baixa efetividade dos mecanismos institucionais de controle. Esse cenário exige o avanço da análise da ética pública para além da legalidade, incorporando cultura organizacional, aprendizagem social e vieses perceptivos.

Os resultados também apontam o sentimento de exclusão entre os docentes. Fatores sociais, políticos e ideológicos interferem na construção da ética profissional. A ética no setor público se insere em um campo de disputas simbólicas e relações de poder.

Como agenda futura de pesquisa, recomenda-se ampliar o escopo empírico para outros contextos organizacionais, incluindo instituições privadas, permitindo análises comparativas entre regimes institucionais. Sugere-se aprofundar estudos sobre os efeitos de ambientes antiéticos na saúde dos trabalhadores, bem como integrar dimensões psicológicas, organizacionais e institucionais na análise da ética no trabalho.

REFERÊNCIAS

ADLER, Ana H.; ANTEZANA, Cecilia N. Ética profesional en estudiantes de posgrado en dos universidades mexicanas. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 17, n. 1, p. 100-115, 2015.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007.

ARANTES, Elaine C. **Ética no serviço público**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BELLE, Nicola; CANTARELLI, Paola. What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for

public administration research. **Public Administration Review**, v. 77, n. 3, p. 327-339, 2017.

BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. **Modelo de avaliação da percepção dos consumidores em relação aos produtos ecologicamente corretos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BRUCE, Willa. Breaking the psychological contract: an act of anti-ethics. **Global Virtue Ethics Review**, v. 2, n. 2, p. 134-134, 2000.

CATAFESTA, Kelly Cristiane. Ética no serviço público federal: contexto e reflexões. **HOLOS**, v. 1, p. 386-396, 2017.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

DEL RIO, Vicente. Paisagens, realidade e imaginário: a percepção do cotidiano. **Paisagem e Ambiente**, n. 7, p. 93-101, 1995.

FAZLI, Abbas; IMANI, Elham; ABEDINI, Samireh. Faculty members' experience of student ethical problems: a qualitative research with a phenomenological approach. **Electronic Journal of General Medicine**, v. 15, n. 3, 2018.

FLACH, L. Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 31., 2007. Anais [...]. 2007.

GÁSPARI, Jossett Campagna de; SCHWARTZ, Gisele Maria. O idoso e a ressignificação emocional do lazer. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, 2005.

JULIÁN, Martín; BONAVIA, Tomas. Understanding unethical behaviors at the university level: a multiple regression analysis. **Ethics & Behavior**, v. 31, n. 4, p. 257-269, 2021.

MARIN, Andréia Aparecida; OLIVEIRA, Haydée Torres; COMAR, Vito. A educação ambiental num contexto de complexidade do campo teórico da percepção. **Interciencia**, v. 28, n. 10, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MELLO, Marco Aurélio. A ética nas funções de Estado. **Revista Interdisciplinar de Direito**, v. 12, n. 1, 2017.

MENDES, Annita Valleria Calmon; ANDRADE JÚNIOR, Hermes de. Administração pública federal: a percepção de servidores sobre a ética. **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**, v. 32, n. 2, p. 115-125, 2010.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

NASCIMENTO, T. **A percepção dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) em relação à ética no serviço público**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

NGUYEN, Canh M.; ZHANG, Lu; MORAND, David. Unethical pro-organizational behavior: a moderated mediational model of its transmission from managers to employees. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 3, p. 379-393, 2021.

NUNES, Thiago Soares; SANTOS, Laís Silveira. The code of ethics of the federal public server: perceptions and influence on the management of a public university. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 57-74, 2022.

OLIVEIRA, C. M.; SCHMITZ, S.; BESS, M. A gestão da ética inserida na política de gestão de pessoas: uma proposta para minimização dos conflitos éticos em universidades federais. In: **COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**, 2018. Anais [...]. 2018.

OLIVEIRA, F. C. **Ética do serviço público**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST, São Leopoldo, 2017.

ROZMARYNOWSKA, Karolina. Practical wisdom and ethical action. In: Practice Wisdom. Leiden: Brill, 2019. p. 113-126.

SERRAMIA, Marc et al. Encoding ethics to compute value-aligned norms. **Minds and Machines**, v. 33, n. 4, p. 761-790, 2023.

SOUSA, Á. A.; LIMA, F.; NEIVA, L. J. Ética no serviço público: desafios para a gestão de uma escola do município de Teresina-PI. In: **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 2016. Anais [...]. 2016.

SOUSA, Hugo Miguel dos Reis Costa. **Percepção humana na visualização de informação crítica**. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade do Porto, Porto, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

STEINBERG, David. Moral theories and moral obligations. In: The Multidisciplinary Nature of Morality and Applied Ethics. Cham: Springer, 2020. p. 127-138.

STORY, Joana. Líderes da antiética. **GV Executivo**, v. 17, n. 4, 2018.

ZAMANI, Asghar. Knowledge sharing among faculty members in research institutes in Iran. **The Online Journal of Distance Education and e-Learning**, v. 6, n. 2, p. 61, 2018.

ZILLER, Henrique Moraes; FREITAS, Diego Ramalho; MELO, Tiago Valêncio de. Aprendizado em valores: a construção da cultura ética dos servidores públicos do Estado de Goiás. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 9, n. 16, p. 79-94, 2021.