

ÉTICA NAS ESTRUTURAS DE PODER CORPORATIVO: UM OLHAR INTEGRADOR SOBRE TEORIAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Hudson Alves Batista¹.

UNINTER, Imbituba, Santa Catarina.

<https://lattes.cnpq.br/0159268191326377>

RESUMO: Em um cenário global marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e a consolidação dos critérios ESG, a ética corporativa assume papel estratégico nas estruturas de poder e decisão. Este capítulo propõe um diálogo entre os principais pensadores da ética e da governança — Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane e Dirk Matten, John R. Boatright e Lynn Sharp Paine — reinterpretando suas contribuições à luz dos desafios organizacionais de 2025. Solomon (1992) fundamenta a integridade como virtude essencial à liderança; Freeman (1984) amplia a responsabilidade moral para todos os stakeholders; Crane e Matten (2007) incorporam a sustentabilidade e a cidadania corporativa; Boatright (2013) reforça a importância de mecanismos institucionais éticos; e Paine (2003) mostra que valores e propósito geram desempenho superior. Hoje, suas ideias convergem na necessidade de uma governança ética, transparente e orientada por propósito, capaz de equilibrar inovação, justiça e legitimidade. A ética deixa de ser apenas norma ou discurso moral e se torna um sistema vivo de gestão, integrando cultura, estratégia e governança. Assim, a empresa ética contemporânea é aquela que reconhece que o poder corporativo só é legítimo quando exercido com responsabilidade social e integridade institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Ética Corporativa. Governança. Stakeholders.

ETHICS IN CORPORATE POWER STRUCTURES: AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE ON GOVERNANCE THEORIES AND PRACTICES

ABSTRACT: In a global scenario marked by technological transformations, socio-environmental pressures, and the consolidation of ESG criteria, corporate ethics assumes a strategic role in power and decision-making structures. This chapter proposes a dialogue among leading thinkers on ethics and governance — Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane and Dirk Matten, John R. Boatright, and Lynn Sharp Paine — reinterpreting their contributions in light of organizational challenges in 2025. Solomon (1992) grounds integrity as an essential virtue for leadership; Freeman (1984) extends moral responsibility to all stakeholders; Crane and Matten (2007) incorporate sustainability and corporate citizenship; Boatright (2013) emphasizes the importance of ethical institutional mechanisms; and Paine (2003) demonstrates that values and purpose drive superior performance. Today, their ideas converge on the need for ethical, transparent, and purpose-driven governance,

capable of balancing innovation, justice, and legitimacy. Ethics ceases to be merely a rule or moral discourse and becomes a living management system, integrating culture, strategy, and governance. Thus, the contemporary ethical enterprise is one that recognizes corporate power as legitimate only when exercised with social responsibility and institutional integrity.

KEYWORDS: Corporate Ethics. Governance. Stakeholders.

INTRODUÇÃO

A ética corporativa tem se tornado cada vez mais central nas organizações contemporâneas, especialmente diante de um cenário global marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e a consolidação dos critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*). As estruturas de poder dentro das empresas, tradicionalmente voltadas para a maximização de lucros e interesses acionários, passam por um processo de reconfiguração, no qual a integridade, a responsabilidade social e a governança transparente emergem como fatores estratégicos para a sustentabilidade organizacional.

Este capítulo propõe uma reflexão integradora sobre a ética nas estruturas de poder corporativo, articulando diferentes perspectivas teóricas que vão desde a ética das virtudes até a governança sustentável. Autores clássicos e contemporâneos, como Robert C. Solomon, R. Edward Freeman, Andrew Crane, Dirk Matten, John R. Boatright e Lynn Sharp Paine, oferecem bases conceituais para compreender como valores, virtudes e responsabilidade institucional podem orientar decisões empresariais em contextos complexos e interconectados.

Robert C. Solomon (1992) fundamenta a ética empresarial na virtude e na integridade, sugerindo que a governança corporativa deve começar pelo caráter dos indivíduos que ocupam posições de liderança. Complementarmente, Freeman (1984) amplia essa visão, defendendo que a responsabilidade moral das empresas deve se estender a todos os *stakeholders*, e não apenas aos acionistas, criando uma rede de relações de confiança e legitimidade.

No âmbito global, Crane e Matten (2007) destacam a importância da cidadania corporativa e da sustentabilidade, enfatizando que as decisões empresariais não afetam apenas o mercado, mas também comunidades, ecossistemas e sociedades em escala internacional. Já Boatright (2013) reforça a necessidade de estruturas institucionais que incorporem a ética como mecanismo de controle e *accountability*, prevenindo dilemas morais e promovendo decisões justas e coerentes.

Lynn Sharp Paine (2003) complementa essa abordagem ao demonstrar que a ética e os valores corporativos não apenas previnem riscos, mas também geram desempenho superior e vantagem competitiva. Sua perspectiva evidencia que a governança ética é inseparável da estratégia empresarial, da cultura organizacional e da construção de uma reputação sólida e confiável perante todos os *stakeholders*.

Ao longo deste capítulo, serão exploradas essas perspectivas teóricas e conectadas à realidade organizacional contemporânea, com destaque para práticas de governança que

equilibram lucro, propósito e responsabilidade social. O objetivo é demonstrar que a ética nas estruturas de poder corporativo não é um elemento periférico, mas sim um eixo central para decisões estratégicas, sustentabilidade institucional e criação de valor compartilhado.

OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é analisar e integrar diferentes abordagens teóricas sobre ética e governança corporativa, demonstrando como valores, virtudes e responsabilidade institucional influenciam a tomada de decisão e o exercício do poder nas organizações contemporâneas. Busca-se apresentar uma visão integradora que articule a ética das virtudes (Solomon, 1992), a responsabilidade com os *stakeholders* (Freeman, 1984), a cidadania corporativa e sustentabilidade global (Crane & Matten, 2007), a institucionalização da ética na governança (Boatright, 2013) e a relação entre valores, propósito e desempenho superior (Paine, 2003).

A finalidade do trabalho é fornecer subsídios teóricos e práticos para compreender como a ética deixa de ser um elemento periférico e se torna central na gestão corporativa, fortalecendo a legitimidade, a transparência e a sustentabilidade organizacional. Além disso, pretende-se demonstrar que uma governança ética, orientada por princípios e valores compartilhados, contribui não apenas para a conformidade normativa, mas também para a criação de valor coletivo e para a construção de organizações mais responsáveis e resilientes.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e aplicada, com objetivo exploratório e descritivo, uma vez que busca compreender e integrar diferentes abordagens teóricas sobre ética e governança corporativa, sistematizando conceitos, modelos e práticas relevantes para o contexto organizacional contemporâneo.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, baseada na análise crítica de livros, artigos acadêmicos, documentos institucionais e materiais publicados sobre ética corporativa, governança, responsabilidade social e sustentabilidade. A pesquisa também apresenta elementos de estudo de caso teórico, ao relacionar os princípios e teorias dos autores selecionados (Solomon, Freeman, Crane & Matten, Boatright e Paine) com a realidade organizacional atual, enfatizando as práticas de governança em 2025 e suas implicações estratégicas.

O local da pesquisa é virtual e bibliográfico, por meio do acesso a bases de dados acadêmicas, livros, periódicos e plataformas científicas internacionais. O período analisado compreende desde os trabalhos clássicos dos anos 1980 até publicações contemporâneas que dialogam com os desafios corporativos de 2025.

Para a técnica e análise dos dados, utilizou-se a análise documental e comparativa, integrando as contribuições conceituais e práticas dos autores, identificando convergências, divergências e implicações para a governança ética. O enfoque foi interpretativo, buscando

construir uma síntese teórica aplicável a organizações modernas, considerando aspectos estratégicos, morais e de sustentabilidade.

Em relação às normas éticas, seguiram-se os princípios de transparência, rigor acadêmico, citação correta e integridade científica, garantindo a ética intelectual e o respeito aos direitos autorais das obras analisadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ética corporativa é um elemento central para a compreensão das estruturas de poder dentro das organizações. Em 2025, empresas atuam em ambientes globais complexos, sujeitos a transformações tecnológicas, pressões socioambientais e exigências de transparência, responsabilidade e sustentabilidade. Nesse cenário, a governança ética não se limita à observância de normas ou códigos de conduta: ela constitui-se como um princípio estruturante da gestão corporativa, orientando decisões estratégicas, fortalecendo a legitimidade institucional e promovendo a criação de valor compartilhado.

Robert C. Solomon (1992) enfatiza que a ética começa pelo caráter dos indivíduos que ocupam posições de liderança. Virtudes como integridade, justiça, coragem e lealdade são essenciais para decisões consistentes e confiáveis. Em contextos contemporâneos, como a adoção de inteligência artificial ou a gestão de transformação digital, líderes virtuosos garantem que decisões complexas sejam tomadas de forma ética, evitando conflitos de interesse, discriminação ou prejuízos a grupos internos e externos. A perspectiva de Solomon reforça que a governança ética deve ser vivenciada e incorporada culturalmente dentro da organização, não apenas formalizada em políticas.

R. Edward Freeman (1984), com a Teoria dos *Stakeholders*, amplia a responsabilidade ética para todos os grupos impactados pela organização. Não se trata apenas de satisfazer acionistas, mas de equilibrar os interesses de empregados, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Em 2025, a relevância dessa abordagem é ainda maior, considerando que decisões corporativas têm efeitos imediatos e visíveis em diversos níveis sociais e ambientais. Freeman demonstra que a legitimidade e a sustentabilidade de longo prazo dependem da capacidade da organização de integrar múltiplos interesses e gerar valor compartilhado, reforçando a confiança e a reputação da empresa.

Andrew Crane e Dirk Matten (2007) complementam essa visão ao enfatizar a necessidade de considerar a responsabilidade global das organizações. As empresas modernas são atores sociais e morais que impactam comunidades, ecossistemas e mercados internacionais. Sustentabilidade, cidadania corporativa e conformidade com padrões ESG deixam de ser opcionais, tornando-se elementos estratégicos essenciais. Essa perspectiva amplia o conceito de governança ética, conectando decisões corporativas a impactos ambientais, sociais e econômicos em escala global e enfatizando a necessidade de uma visão ética abrangente e integrada.

John R. Boatright (2013) contribui para a discussão ao destacar a importância das estruturas e mecanismos institucionais para operacionalizar a ética. Conselhos de

administração, auditorias internas e políticas de *compliance* funcionam como instrumentos para prevenir dilemas morais e conflitos de interesse. Em empresas contemporâneas, onde processos automatizados e algoritmos influenciam decisões estratégicas, os mecanismos institucionais garantem que essas tecnologias sejam aplicadas de forma ética, consistente com os valores corporativos, fortalecendo a transparência, a *accountability* e a legitimidade da governança.

Lynn Sharp Paine (2003) demonstra que a ética também é uma fonte de vantagem competitiva e desempenho superior. Empresas que alinham valores, propósito e estratégia criam confiança com *stakeholders*, atraem e retêm talentos, promovem inovação responsável e fortalecem sua reputação institucional. Em 2025, a integração da ética à estratégia corporativa é decisiva para a resiliência organizacional e para a capacidade de navegar em cenários de incerteza e complexidade.

A análise integrada desses autores evidencia que a ética nas estruturas de poder corporativo é multidimensional e interdependente. Começa nas virtudes individuais dos líderes (Solomon), amplia-se à responsabilidade com *stakeholders* (Freeman), incorpora a sustentabilidade global (Crane & Matten), é operacionalizada por mecanismos institucionais (Boatright) e se traduz em desempenho superior e criação de valor estratégico (Paine). Em conjunto, essas dimensões reforçam que a governança ética não é apenas uma obrigação moral, mas um fator determinante para a legitimidade, resiliência e sucesso das organizações modernas.

Empresas que incorporam ética de forma profunda e integrada conseguem equilibrar interesses econômicos, sociais e ambientais, transformar desafios em oportunidades estratégicas e consolidar uma cultura de responsabilidade e integridade que permeia toda a organização. Assim, a ética deixa de ser periférica ou simbólica, passando a ser o eixo central da governança corporativa contemporânea, guiando decisões complexas e fortalecendo a legitimidade institucional em escala global.

Tabela 1 – Síntese Integrativa da Ética nas Estruturas de Poder Corporativo: Contribuições Teóricas e Aplicações Práticas.

Aspecto Analisado	Contribuição Teórica	Aplicação Prática / Observações	Discussão
Virtudes individuais	Robert C. Solomon (1992): integridade, justiça, coragem, lealdade	Liderança ética e tomada de decisão responsável	Virtudes formam a base moral da governança. Líderes virtuosos criam cultura ética, influenciando comportamento organizacional e confiabilidade institucional.
Responsabilidade com <i>stakeholders</i>	R. Edward Freeman (1984): Teoria dos Stakeholders	Decisões equilibradas que consideram empregados, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade	A inclusão de múltiplos <i>stakeholders</i> fortalece a legitimidade e reduz riscos reputacionais, promovendo valor compartilhado e sustentabilidade organizacional.

Sustentabilidade e cidadania corporativa	Andrew Crane & Dirk Matten (2007): ESG, cidadania corporativa	Estratégias que incorporam impacto social e ambiental em decisões corporativas	A ética corporativa global exige atenção a impactos ambientais e sociais. Empresas responsáveis fortalecem reputação, atraem investimentos e cumprem padrões internacionais.
Estruturas institucionais	John R. Boatright (2013): conselhos, auditorias, compliance	Mecanismos de controle ético e <i>accountability</i>	Sistemas institucionais éticos previnem dilemas morais e conflitos de interesse, garantindo coerência entre valores corporativos e decisões estratégicas.
Valores, propósito e desempenho	Lynn Sharp Paine (2003): integração ética e estratégia	Alinhamento entre valores, propósito e objetivos estratégicos	Empresas que incorporam valores e propósito à estratégia alcançam desempenho superior, inovação responsável e vantagem competitiva sustentável.

(Elaboração do autor, Batista, 2025).

A Tabela 1 sintetiza os principais elementos da ética nas estruturas de poder corporativo, mostrando como virtudes individuais, responsabilidade com *stakeholders*, sustentabilidade, mecanismos institucionais e valores estratégicos se integram para formar uma governança ética eficaz. Ela evidencia que a ética não é apenas um princípio moral, mas um instrumento de legitimidade, resiliência e desempenho organizacional. Assim, organizações contemporâneas, especialmente em 2025, devem alinhar valores, cultura e estratégia para atuar de forma legítima, transparente e socialmente responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo evidenciou que a ética nas estruturas de poder corporativo é um elemento central para a governança organizacional, especialmente em um contexto contemporâneo marcado por transformações tecnológicas, pressões socioambientais e exigências de ESG. Com base nas contribuições de Solomon, Freeman, Crane & Matten, Boatright e Paine, foi possível identificar que uma governança ética eficaz depende da integração entre virtudes individuais, responsabilidade com *stakeholders*, sustentabilidade, mecanismos institucionais e valores estratégicos.

Os resultados e análises indicam que a ética corporativa não se limita a normas ou discursos morais, mas se constitui como um instrumento estratégico, capaz de orientar decisões complexas, fortalecer a legitimidade institucional, promover valor compartilhado e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, o diálogo entre os autores demonstrou que empresas que incorporam ética de forma integrada alcançam resiliência, reputação positiva e desempenho superior, consolidando uma cultura organizacional orientada por propósito e responsabilidade social.

Em síntese, a ética nas estruturas de poder corporativo deve ser compreendida

como uma dimensão multidimensional e dinâmica, que articula caráter, cultura, estratégia e mecanismos institucionais. A reflexão apresentada neste capítulo reforça que, para atuar de forma legítima e responsável em 2025 e nos anos seguintes, as organizações precisam integrar ética e governança em todos os níveis, promovendo decisões justas, transparentes e socialmente comprometidas.

A publicação deste capítulo tem como objetivo contribuir para a disseminação científica e profissional, proporcionando subsídios teóricos e práticos para gestores, acadêmicos e demais interessados em governança ética e responsabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Hudson Alves. **Ética nas estruturas de poder corporativo: um olhar integrador sobre teorias e práticas de governança**. Imbituba: UNINTER, 2025.
- BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business**. Boston: Pearson, 2013.
- CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. **Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- PAINE, Lynn Sharp. **Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- SOLOMON, Robert C. **Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business**. New York: Oxford University Press, 1992.
- REZAEI, Zabihollah. **Corporate Governance and Ethics: A Comprehensive Framework of Theory and Practice**. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.
- TRICKER, Bob; TRICKER, Gretchen. **Business Ethics: A Stakeholder, Governance and Risk Approach**. Abingdon: Routledge, 2014.
- GUTTERMAN, Alan S. **Sustainability and Corporate Governance: A Guide to Law and Practice**. Abingdon: Routledge, 2020.
- ROSSOUW, G. J. Deon; SISON, Alejo José G. (Eds.). **Global Perspectives on Ethics of Corporate Governance**. New York: Palgrave Macmillan, 2006.
- MINCIULLO, Marco. **Corporate Governance and Sustainability: The Role of the Board of Directors**. Cham: Palgrave Macmillan, 2019.
- ALUCHNA, Maria; IDOWU, Samuel O. (Eds.). **Responsible Corporate Governance: Towards Sustainable and Effective Governance Structures**. Cham: Springer International Publishing, 2017.
- DATHE, Tracy; DATHE, René; DATHE, Isabel; HELMOLD, Marc. **Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG): Approaches to Ethical Management**. Cham: Springer, 2022.
- REZAEI, Zabihollah; FOGARTY, Timothy; RAMAMOORTI, Sridhar. **Business Sustainability, Corporate Governance, and Organizational Ethics**. Hoboken: Wiley, 2020.