

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR

EMILIA SUITBERTA DE OLIVEIRA TRIGUEIRO

ÉTICA E COMPORTAMENTO MORAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS – UM  
ESTUDO DE CASO NO IFCE CAMPUS DO CRATO

FORTALEZA

2012

EMILIA SUITBERTA DE OLIVEIRA TRIGUEIRO

ÉTICA E COMPORTAMENTO MORAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS – UM  
ESTUDO DE CASO NO IFCE CAMPUS DO CRATO

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

FORTALEZA

2012

---

F828e

Trigueiro, Emilia Suitberta de Oliveira.

Ética e comportamento moral dos servidores públicos: um estudo de caso no IFCE campus do Crato / Emilia Suitberta de Oliveira Trigueiro.

88 f. : il. color; enc.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2012.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues.

Área de concentração: Gestão da Educação Superior

1. Ética 2. Moral 3. Servidor Público I. Rodrigues, Maria do Socorro de Sousa (orient.) II. Universidade Federal do Ceará - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior III. Título.

EMILIA SUITBERTA DE OLIVEIRA TRIGUEIRO

ÉTICA E COMPORTAMENTO MORAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS – UM  
ESTUDO DE CASO NO IFCE CAMPUS DO CRATO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Virgínia Bentes Pinto  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Eloísa Maia Vidal  
Universidade Estadual do Ceará

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Sebastião e Graça,

e ao meu esposo, Edson.

Obrigada por vocês existirem na minha  
vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, autor da minha vida e a quem tudo dedico, por ter me dado a força e a coragem para prosseguir e o entendimento de que “TUDO PASSA!”.

Aos meus pais e aos meus irmãos que sempre me deram a certeza que “os melhores amigos são aqueles que estão em casa esperando por mim”.

Ao meu esposo Edson, meu grande amigo, que me deu forças quando eu não as tinha mais e que acreditou em mim quando nem eu mesma acreditava que poderia conseguir superar todas as dificuldades surgidas ao longo desses dois anos.

À professora Maria do Socorro que confiou e apostou em mim.

Aos professores Dr. André Haguette, Dra. Eloísa Vidal, Dr. Ivan de Oliveira, Dra. Virgínia Bentes, que contribuíram com importantes e enriquecedoras sugestões.

Especialmente a Aline e Jeferson pela companhia, Anna Caroline pelo acolhimento, Lígia, Guilherme, Daniele, Márlen, Tereza e a todos os colegas do POLEDUC pelo aprendizado e companheirismo.

À direção do IFCE *campus* do Crato pelo incentivo à minha qualificação e aperfeiçoamento profissional.

Aos colegas de trabalho do IFCE *campus* do Crato que viabilizaram, com sua participação, a realização deste estudo.

*“Certo dia a Ética desceu ao Olimpo na forma de uma linda mulher e dirigiu-se a um reino poderoso. Todos, ao vê-la à distância, ficavam maravilhados, mas à medida que se aproximava, fechavam-lhe a porta. A Ética tentava comunicar-se, mas em vão: ninguém queria defrontar-se com ela. Bastava sua visão longínqua. Finalmente, acabrunhada, ao retirar-se, encontrou a Verdade, que se espantou com a sua profunda tristeza. “Que foi minha irmã? O que tanto a magoou?” “Cheguei em missão de paz, mas ninguém quis receber-me”, disse a Ética, não entendendo as razões por que foi rejeitada. “Olhe-me de frente, adverte a Verdade. Ninguém, nem mesmo você, minha cara Ética, foi capaz de perceber a Verdade: nós somos espelhos. As pessoas têm medo de se verem refletidas em nós.”(Francisco Gomes de Matos, 2008).*

## RESUMO

A ética é um tema de grande importância, pois é ela que guia a vida em sociedade. Ela é influenciada pelo tempo, pela história e pela cultura na qual está inserida. Nas organizações, a ética influencia diretamente os lucros e resultados, por isso há um grande número de estudos e discussões em torno do tema, fruto da ética individual dos funcionários. Em relação à ética organizacional no serviço público, as críticas são muitas, entre elas o fato de os servidores públicos não possuírem comportamentos éticos, o serviço público não funcionar adequadamente e haver valorização dos interesses pessoais em detrimento dos interesses coletivos nesses locais. No entanto, é fato que não existem muitos estudos analisando essa vertente do tema. Com esta pesquisa busca-se identificar qual é o entendimento que os servidores (docentes e técnico-administrativos) do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato têm sobre o conceito de ética e como se dá o comportamento moral dos mesmos no exercício da profissão. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, realizada por meio eletrônico, com 44 servidores desta instituição. A mesma baseou-se nas teorias de Bardin para analisar o conceito de ética desses servidores, manifestado através do Teste de associação de palavras, e no Instrumento para avaliar comportamentos morais nas organizações, desenvolvido por Licht, baseado na teoria de Petrick e Wagley. Os principais resultados encontrados dizem respeito à discrepância entre a teoria e a prática desses servidores, pois eles, individualmente, manifestaram noções do que seria ética, com um conceito consistente com o que é preconizado pelo Código de Ética do Servidor público, mas, no entanto, a organização como um todo foi classificada no nível de desenvolvimento organizacional pré-moral ou pré-convencional. Isso nos leva a concluir que nem sempre o indivíduo manifesta em sua conduta os fundamentos éticos que prega, pois as coletividades exercem grande influência no comportamento de seus integrantes.

**Palavras-chave:** Ética organizacional. Comportamento moral. Servidor público.

## ABSTRACT

Ethics is a very important theme since it guides social life. It is influenced by time, history and culture in which it is inserted. In organizations, ethics straight influences profits and results. For this, there is a great number of studies and discussions on this subject as a result of employees' personal ethics. In relation to public organizational ethics there are several critics. Among them, the fact public servants do not have ethical behavior, public service do not work appropriately, the value of personal interests contrasting corporate ones in these places. Nevertheless, there are not many studies analysing this point. Within this research, it aims at identifying what Ceará Federal Unstitute-at *campus* Crato-faculty and technical administrative servants understanding are about ethical concepts and how these moral behaviors are made throughout their labor practice. For this, it was developed a descriptive research carried by eletronic device, with 44 servants in this institution. It was based on Badin's theories to analyse the ethics concept of these servants extracted by the Word Association Test and the Instrument to analyse the moral behavior under organizations, developed by Llcht, based on Patrick and Wagley's theory. The main founded results speak about divergence between servants' theory and labor practice, since they individually demonstrate notions on what ethics would be, with a solid concept according to Public Servant Ethical Code. Otherwise, the whole organization was classified in the level of organizational development as pre-moral or pre-convencional. This leads us to conclude that not always the person express in his/her behavior the ethical basis he/she preaches since collectivities exert a great influence on the behavior of the components.

**Key words:** Organizational ethics. Moral behavior. Public servant.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modelo de desenvolvimento pessoal .....	256
Figura 2 Modelo de desenvolvimento moral organizacional.....	278
Gráfico 3 Caracterização da amostra segundo a idade .....	55
Gráfico 4 Caracterização da amostra segundo o tempo de serviço total .....	567
Gráfico 5 Caracterização da amostra segundo o tempo de serviço no campus .....	56
Gráfico 6 Caracterização da amostra segundo a escolarização .....	578
Gráfico 7 Caracterização da amostra segundo o nível do cargo dos servidores técnico- administrativos.....	57
Gráfico 8 Número de vezes que cada palavra foi citada.....	59
Gráfico 9 Categorias das palavras citadas.....	60
Gráfico 10 Comparação das respostas entre organização geral, servidores técnico-administrativos e servidores docentes. ....	67
Gráfico 11 Comparação das respostas entre organização geral e servidores que possuem função gratificada ou cargo de direção.....	70
Gráfico 12 Comparação das respostas dos servidores que estão no campus há menos de 10 anos e dos servidores que estão no <i>campus</i> há mais de 10 anos. ...	712
Gráfico 13 Comparação das palavras condizentes com ética e moral e comportamento condizente com o estágio pós-moral.....	767

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Correspondência entre questões e indicadores. ....	534
Tabela 2 Número de respostas para as questões.....	634
Tabela 3 Nível de desenvolvimento moral organizacional geral.....	64
Tabela 4 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores técnico-administrativos. ....	66
Tabela 5 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores docentes.	67
Tabela 6 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que possuem função gratificada ou cargo de direção .....	68
Tabela 7 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no <i>campus</i> há menos de 10 anos. ....	70
Tabela 8 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no <i>campus</i> há mais de 10 anos.....	70

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	123
2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ÉTICA E A MORAL .....	167
2.1 Pressupostos conceituais sobre ética e moral .....	167
2.2 Cultura brasileira e comportamento ético organizacional na administração pública.....	289
2.3 Ética profissional e código de ética do servidor público .....	3940
3 MATERIAL E MÉTODO .....	50
3.1 Tipo de pesquisa.....	50
3.2 <i>Lócus</i> da pesquisa .....	50
3.3 Procedimentos e instrumento de coleta de dados .....	52
3.4 Análise dos dados.....	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	556
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	778
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE .....	834

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, na história da humanidade, a vida foi dominada por crenças religiosas e mitológicas sem que houvesse distinção objetiva entre ética, religião, moral e direito. Somente no século V a.C nasce a filosofia, como uma reflexão sobre o comportamento humano, vindo substituir a compreensão mitológica dos fatos pela compreensão racional. Entre os objetos de estudo da filosofia estão a ética e a moral, que para serem entendidas precisam, inicialmente, ser conceituadas.

A ética pode ser compreendida como uma reflexão sobre o fazer, anterior ao fazer. É uma ciência teórica e reflexiva; é a ciência do dever e da obrigatoriedade e é ela que rege a conduta humana. É ela que está incumbida de refletir sobre a moral e de qualificá-la do ponto de vista do bem e do mal.

Já o fenômeno moral é o que pode ser observável na conduta humana, é a ética posta em prática. A moral é social, construída por grupos particulares e reflete o momento e as características da coletividade.

Toda sociedade tende a desenvolver uma moral própria, um código de conduta próprio, um sistema de normas que serve de eixo e orienta seus membros tendo em vista uma finalidade geral, que é o bem estar e o bem viver de todos. Assim, qualquer reflexão sobre moral e ética não pode ser dissociada da compreensão da natureza humana, do contexto histórico e das ideologias instauradas na sociedade.

O indivíduo nem sempre realiza na sua ação moral os fundamentos éticos que apregoa, pois existe uma relação dialética, contraditória e intrínseca entre os mundos ético e moral. A moral estabelecida por um contexto específico pode ter uma influência tão grande que, muitas vezes, o indivíduo a pratica sem se dar conta de que esse agir contraria os princípios éticos que diz seguir e acreditar, e tal situação pode causar intermináveis conflitos individuais e psicológicos.

Diante disso, para bem entendermos a ética e o comportamento moral dos brasileiros, precisamos compreender o contexto em que nossa sociedade foi formada.

A colonização brasileira teve muita influência na cultura que temos hoje. Traços portugueses, africanos e indígenas misturaram-se e formaram o que hoje denominamos de Brasil. Na visão de autores como Vasconcelos (1996), Damatta (1986) e Freitas (2006), entre outros, esses povos, ao se misturarem, deram origem a traços característicos da nossa cultura como o personalismo, o sensualismo, a malandragem, a hierarquia e a aventura.

Estes traços da cultura brasileira fizeram-se presentes nas organizações com suas várias formas de ética, quais sejam, a familiarista, a meritocrática, a da integridade e a do oportunismo, em detrimento da ética organizacional que seria a desejável (SROUR, 2005). Essa ética organizacional, que é um assunto de grande importância e complexidade, tem sido pouco aprofundada em termos de estudos e práticas. No entanto, esse tema é fundamental, pois o indivíduo leva para o mundo profissional os valores relativos a honestidade, solidariedade humana, fraternidade e fidelidade a seu cliente que provêm da experiência ética e moral que já vivenciou. Se o profissional é uma pessoa que tem valores morais consolidados e os coloca em prática em seu cotidiano, também o fará em sua profissão, seja ela qual for.

No serviço público brasileiro podem ser vistos, com clareza, comportamentos ético-morais exibidos por seus profissionais, basta que observemos com acuidade os atendimentos prestados à população em todos os segmentos, inclusive nos serviços essenciais. Esses serviços são oferecidos pelos órgãos públicos à sociedade, mas, no senso comum, tem-se a ideia de que eles não funcionam adequadamente porque seus servidores não possuem comportamentos éticos adequados e que interesses pessoais são valorizados em detrimento dos interesses coletivos nessas instituições. No entanto, a maioria das pesquisas sobre ética organizacional é realizada em empresas privadas, deixando uma lacuna de como, de fato, é a conduta ética dos servidores públicos.

Um exemplo de instituição pública é o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará *campus* do Crato (IFCE *campus* do Crato), que, em seus 58 anos de existência, já passou por mudanças significativas de nome, estrutura organizacional e curricular. Até o ano de 2009 era uma instituição autônoma, quando passou a integrar, com mais outros 28 *campi*, a rede do Instituto Federal do Ceará, perdendo sua autonomia.

Por ser uma instituição com 58 anos de existência, referência no ensino na região, com 178 servidores, sendo 70 docentes e 108 técnico-administrativos, pressupõe-se que seja uma instituição modelo no que tange à ética e à moral. No entanto, algumas características da cultura brasileira podem estar presentes no comportamento desses servidores, fazendo com que eles individualmente possuam noções de ética, seu conceito e suas aplicações, mas coletivamente expressem comportamentos morais inadequados a uma organização, como orientação para punição ou expectativas quanto a interesses pessoais.

Diante desse cenário, pergunta-se: qual é o entendimento que os servidores (docentes e técnico-administrativos) do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato têm sobre o conceito de ética e como se dá o comportamento moral destes no exercício da profissão?

No intento de investigar acerca desta questão, o **objetivo geral** desta pesquisa é analisar o conceito de ética dos servidores docentes e técnico-administrativos do IFCE *campus* do Crato e correlacioná-lo com o comportamento moral que eles manifestam. Tal objetivo desdobra-se nos seguintes **objetivos específicos**: identificar o conceito de ética dos servidores do IFCE *campus* do Crato por meio do Teste de Associação de Palavras; descobrir, por meio do Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, o comportamento moral organizacional do IFCE *campus* do Crato; analisar se os conceitos de ética apresentados pelos servidores possuem consistência teórica; observar e descrever se o comportamento moral dos servidores condiz com o que é preconizado no Código de Ética do Servidor; e correlacionar o conceito de ética com o comportamento moral organizacional dos referidos servidores, analisando possíveis discrepâncias.

A **relevância social e política** desta investigação dá-se pelas reflexões e análises que poderão advir dos seus resultados, servindo como parâmetro para outras análises e para tomadas de decisão na operacionalização de novas pesquisas, generalistas ou não, para o aprofundamento do tema. Também poderá contribuir para averiguações atuais e futuras quanto ao cumprimento da legislação federal nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Do ponto de vista **científico**, colabora com a produção do conhecimento, podendo a instituição

participante do estudo, utilizar os resultados desta investigação para promover ações e fóruns de discussão que colaborem com uma possível mudança de atitude dos servidores, especialmente por se tratar de um estudo de caso.

Para que os objetivos fossem atingidos, foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando um questionário enviado por e-mail a todos os servidores da instituição pesquisada, juntamente com uma nota explicando a natureza e a importância da pesquisa, bem como a solicitação da participação dos pesquisados. Obteve-se resposta de 44 servidores, número que corresponde a 24,7% do total. O questionário é composto por três partes: na primeira parte solicita-se aos servidores que informem suas características sócio-econômicas, a fim de traçar um perfil dos respondentes e correlacionar com as demais respostas; na segunda parte há o Teste de Associação de Palavras, que evoca as associações dos servidores para a palavra “Ética”; por fim há o Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações. Antes da utilização definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com a participação de 7 (sete) servidores.

Para melhor compreensão e organização do relatório de pesquisa, esta dissertação encontra-se **estruturada** em cinco capítulos. No primeiro será feita uma introdução sobre o tema. O segundo trará uma revisão da literatura existente sobre Ética e Moral, subdividindo-se em três partes: a primeira tratará da ética e da moral; a segunda da cultura brasileira e do comportamento ético organizacional na administração pública; a terceira da ética profissional e do Código de Ética do Servidor Público. No terceiro capítulo serão detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa, o tipo de pesquisa, os participantes, o instrumento e os procedimentos de coleta de dados. No quarto capítulo estão apresentados os resultados e as discussões do estudo. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ÉTICA E A MORAL

### 2.1 Pressupostos conceituais sobre ética e moral

A ética, do latim *Ethica*, é conceituada como “uma reflexão sobre o fazer, antes de fazer, procurando fazer bem” (SOUZA FILHO, 1998, p. 27). Nesse conceito encontra-se evidenciado o caráter reflexivo da ética que a vincula às disciplinas filosóficas. Assim, quando, antes de praticar determinada ação, alguém se questiona subjetivamente sobre o sentido do comportamento que irá efetivar, estará, neste ato de questionar-se, consumando o momento ético.

A ética é um dos ramos da filosofia que, hoje em dia, desperta o maior interesse e as maiores discussões. Essa “demanda de ética” tem razões múltiplas. A primeira delas decorre da crise das crenças morais comuns, que confirma o fato de que a ética se desenvolve, sobretudo, nos momentos em que falta ou se atenua um *ethos* comum, ou seja, quando o patrimônio dos costumes e dos valores tradicionais perde o caráter de evidência, e os costumeiros critérios de bem e mal são postos em discussão. Um segundo motivo advém da carência de grandes visões totalizadoras da realidade e da história, bem como da carência de ideais e de certezas. Um terceiro motivo decorre do desenvolvimento da ciência e da técnica, ou seja, da descoberta de novas tecnologias capazes de intervir não só nos mecanismos ambientais, como também na própria constituição biológica e psíquica do homem. Um quarto motivo diz respeito à complexidade estrutural da vida atual, que implica a detecção de novos códigos de comportamento que sejam mais adequados. Um quinto motivo provém da maior sensibilidade ao outro, seja este “outro” humano ou não. Por fim, um sexto motivo, ligado ao anterior, vem da necessidade de garantir a coexistência entre etnias, culturas e formas de vida diferentes (ABBAGNANO, 2007).

Segundo Comparato (2006), a filosofia nasceu no século V a.C na Ásia e na Grécia como uma reflexão sobre o comportamento humano. Antes desse período, em todas as civilizações, a vida ética era dominada pelas crenças e instituições religiosas, sem que houvesse nenhuma distinção objetiva entre religião, moral e direito. Os governantes eram antes de tudo sacerdotes, e suas funções essenciais

consistiam em cumprir regularmente as cerimônias religiosas. Além disso, a humanidade era uma espécie de arquipélago:

[...] onde as ilhas culturais tinham o seu próprio ideário e as suas próprias instituições de poder, pois cada sociedade estava intimamente ligada a seus deuses particulares, de todo estranhos aos das sociedades vizinhas, e mesmo inimigos destas (COMPARATO, 2006, p. 41).

Os traços mais evidentes da vida ética na antiguidade eram: o importante papel que a religião desempenhava comandando a vida inteira das pessoas do nascimento à morte, o predomínio absoluto da tradição, a absorção dos indivíduos pela coletividade, o desprezo pelos ofícios técnicos e a profissão mercantil.

Com o passar do tempo, os agrupamentos, antes distantes, passam a se aproximar uns dos outros pela difusão dos meios técnicos, pela prática das relações de comércio e pela ambição política de conquista. Os componentes da vida ética, a religião, a moral e o direito começam a apresentar internamente uma tendência à desconexão. Isso se deu por dois fatores principais: o nascimento da filosofia, ou saber racional, substituindo a compreensão mitológica dos fatos, e o surgimento das primeiras religiões universais. Esses fatores influíram de modo decisivo para superar a visão estreitamente particular que cada povo tinha do homem e do mundo, despertando, desse modo, as consciências ao universalismo da fé e da razão (COMPARATO, 2006).

O Dicionário de Filosofia (ABBAGNANO, 2007) define ética como a ciência da conduta. Segundo seu autor, existem duas concepções fundamentais dessa ciência. A primeira a considera como ciência do fim para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e dos meios para atingir tal fim, sendo tanto o fim quanto os meios deduzidos da natureza do homem. A segunda concepção considera a ética como a ciência do móvel da conduta humana e procura determinar tal móvel com vistas a dirigir ou disciplinar esta conduta.

Para Cortina (2010), a ética consiste na dimensão da filosofia que reflete sobre a moralidade, isto é, ela seria a forma de reflexão e linguagem acerca da reflexão e da linguagem moral. A ética não seria gerada no mundo social no qual a moral está sustentada: ela se moveria no discurso teórico e substancial da filosofia, ou seja, seria conceitual e argumentativa. Seu objeto seriam as normas, das quais

não se pode dizer que sejam verdadeiras ou falsas, mas se são corretas ou incorretas. Para a autora caberia apenas argumentar sobre a correção ou incorreção das normas, pois se há um discurso teórico também se faz necessário um discurso prático que permite distinguir entre as normas válidas e as meramente vigentes.

Através dos conceitos de ética supracitados, percebemos que o seu objeto material é o fato moral consumado, é o fazer, é o agir concreto, é a preocupação com a ação que ainda não foi efetuada. Outra característica importante da ética é o caráter subjetivo de seu critério de verdade, renunciando à condição exclusivamente teórica de sua investigação e ressaltando as lições existenciais transmitidas através da historicidade individual de cada sujeito. Assim, considera-se a verdade não como uma busca meramente teórica e especulativa, mas como a tradução de uma simbiose da razão e da emoção do sujeito humano em busca da felicidade (SOUZA FILHO, 1998).

Essa busca da felicidade é ressaltada desde Aristóteles (2010) quando este diz que o bem viver e o bem agir equivalem a ser feliz e que as atividades virtuosas constituem a felicidade, que, por sua vez, deve ser buscada por todos, sábios e vulgos. Ele determina a felicidade como o propósito da conduta humana, e afirma que sua condição está nas virtudes, que devem ser buscadas a todo instante.

A moral, do latim *Moralia*, é a consumação prática da ética. Abbagnano (2007) refere-se a ela como sendo o objeto da ética, a conduta dirigida ou disciplinada por normas. Enquanto adjetivo, tem dois significados: o primeiro é atinente à doutrina ética, o segundo é atinente à conduta e, portanto, suscetível de avaliação moral, especialmente de avaliação moral positiva.

Souza Filho (1998) conceitua o fenômeno moral como um dado empírico que pode ser observável no comportamento humano: a ética positivada na ação humana concreta. Segundo o autor, a moral seria empírica porque o fato individual ou social pode ser observado, já que é impossível observar o fenômeno ético enquanto está sendo processado no indivíduo. Dada a interiorização psicológica e subjetiva da ética, o que se pode ver é a moralidade, sua prática exterior, o comportamento concreto.

A moral, como fato de vida individual ou social, é bem mais dinâmica do que a ética, que, por sua vez, é mais estática e conservadora. A moral se modifica e se altera com mais facilidade dada a sua exterioridade e superficialidade. A ética é mais resistente às mudanças por ser um conjunto de valores, ideias e princípios sobre os quais o homem reflete para pensar a ação feliz e segura (SOUZA FILHO, 1998).

Segundo Abbagnano (2007), a moral é a adaptação progressiva do homem às suas condições de vida. O que o indivíduo enxerga como dever ou obrigação moral é resultado de experiências repetidas e acumuladas através de inúmeras gerações, é o ensinamento que essas experiências propiciaram ao homem em sua tentativa de adaptar-se cada vez mais às suas condições vitais.

Assim, percebe-se que o fenômeno moral é plural, especialmente nas sociedades nas quais as imagens religiosas e filosóficas do mundo deixaram de funcionar socialmente como vínculo de coesão e, portanto, de fundamentar objetivamente conteúdos morais. Os ideais de felicidade pertencem à dimensão da moral e também são plurais, pois os homens e as gerações são diferentes e esboçam ideais diferentes de vida boa (CORTINA, 2010).

As normas de conduta, além de plurais, são sociais, ou seja, precisam ser discutidas no interior da sociedade. “Uma norma pode ser considerada moralmente correta quando todos os afetados por ela estiverem dispostos a assumir as consequências de sua entrada em vigor, depois de um diálogo celebrado em condições de simetria” (CORTINA, 2010, p. 82). A relação entre o indivíduo e a sociedade é de benefício mútuo porque as comunidades necessitam da contribuição de seus membros para sobreviver e progredir. A base sobre a qual a sociedade pode sobreviver é o fortalecimento do seu caráter comunitário, caráter este que só se estabelecerá se os indivíduos encarnarem determinados hábitos, necessários para desempenhar seu papel na comunidade em que serão reunidos em torno de uma ideia comum de bem.

Esses hábitos a serem desempenhados são chamados de virtudes, e já desde a Grécia antiga são exaltados. As virtudes se dividem em intelectuais e morais. As virtudes intelectuais devem sua geração e crescimento ao ensino e, por isso, requerem experiência e tempo, enquanto as virtudes morais são adquiridas em resultado do hábito. A sabedoria filosófica, a compreensão e a sabedoria prática são

exemplos de virtudes intelectuais; a liberalidade e a temperança são virtudes morais. Segundo Aristóteles (2010), as ações belas e justas admitem grande variedade e flutuações de opinião e considera-se que elas existam apenas por convenção, e não por natureza. Algumas virtudes podem ser para muitas pessoas até prejudiciais, já que está na natureza delas serem destruídas pela deficiência ou pelo excesso, devendo-se sempre buscar um meio-termo.

Segundo Comparato (2006), o fundamento de toda vida ética é a dignidade da pessoa humana, de onde decorrem normas universais de comportamento que representam a expressão desta dignidade em todos os tempos e lugares, tendo como objetivo preservá-la. Essas normas universais são chamadas de princípios éticos e nos obrigam a agir em função do objetivo final que dá sentido à vida humana, e não de um interesse puramente subjetivo que não compartilhamos com a comunidade. Os princípios éticos são normas objetivas, sempre relacionadas a virtudes subjetivas. Os princípios se fundam no paradigma supremo de toda vida social que é a dignidade da pessoa humana e sua classificação obedece à ordem de abrangência a partir daquele modelo supremo. Os bens supremos verdade, justiça e amor atuam em todas as dimensões da pessoa humana e se desdobram nos princípios de liberdade, igualdade, segurança e solidariedade.

O primeiro dos bens supremos é a *verdade*. Sobre ela há duas concepções básicas, quais sejam: a grega e a semítica. Para a filosofia grega, a verdade é a correspondência intrínseca do pensamento com a realidade pensada. Já para a concepção semítica, a verdade está ligada à vida ética e, portanto, verdadeiro seria o que inspira confiança e fidelidade.

A *justiça*, por sua vez, consiste em dar a cada um o que lhe é devido, é não fazer aos outros o que não queremos que eles nos façam. O homem justo seria aquele que, além de não cometer injustiças, pratica ações justas.

Por fim, o terceiro dos bens supremos, que é o *amor*, traduz-se numa doação completa e sem reservas não só das coisas que nos pertencem, mas da nossa própria pessoa. O amor tem duas características principais: uma estreita união pessoal e um impulso irreprimível em direção ao absoluto (COMPARATO, 2006).

O autor continua seu pensamento dizendo que a verdade, a justiça e o amor especificam-se nos quatro princípios complementares que devem ser aplicados e interpretados à luz dos princípios que os englobam.

O primeiro princípio é a *liberdade*. Inicialmente as forças sobrenaturais decidiam o destino da vida humana. Na Grécia, o homem era livre em relação a outros povos, mas não em relação à *polis* e somente na modernidade a liberdade foi afirmada como uma defesa da vida íntima ou particular contra a devida interferência dos poderes constituídos, sejam políticos ou religiosos.

A *igualdade*, segundo princípio, é a própria essência da justiça. Segundo esse princípio, os seres humanos são naturalmente diferentes quanto ao seu fenótipo étnico ou à sua conformação sexual, mas nenhuma dessas diferenças deveria implicar uma posição de desigualdade social. No entanto, é com base nelas que, desde sempre, uns se consideram superiores a outros.

O princípio da *segurança* sustenta que a primeira e mais elementar razão da existência da sociedade política é a necessidade de garantir a todos um *habitat* coletivo que lhes assegure uma proteção contra os riscos de fome, falta de abrigo contra as intempéries, assédio de outros grupos humanos e estabelecimento de condições institucionais necessárias à realização dos grandes valores espirituais do belo, do justo, do amável.

A *solidariedade* é, por fim, o fecho do sistema dos princípios éticos, pois complementa a liberdade, a igualdade e a segurança. Enquanto a liberdade e a igualdade põem as pessoas umas diante das outras, a solidariedade as reúne, todas, no seio de uma mesma comunidade.

Como temos visto, a ética reflete acerca de princípios, doutrinas ou situações teóricas visando tornar perfeita a boa ação moral. É a partir desse refletir que o proceder ético deduz logicamente normas ideais do bem agir. Assim, tendo conhecimento de determinadas normas éticas indicativas de um caminho ideal, o sujeito moral refletirá sobre sua correção e razoabilidade para, em seguida, determinar se assumirá ou não a conduta normatizada. Esse comportamento, objetivado como prática moral, será tolerado externamente se não for antissocial ou

egoístico, e somente após o controle do grupo receberá a resposta subjetiva do agente, fazendo-o se sentir feliz e realizado ou arrependido (SOUZA FILHO, 1998).

Antes de praticar uma ação o indivíduo a submete a três formas de controle: o de sua própria consciência, que seria a ética individual; em seguida ao controle da família, perante o qual o indivíduo reflete sobre a reação que poderia advir de seu ato por parte de sua família; e, por fim, o controle da sociedade, que traduz a reflexão do sujeito sobre a repercussão de seu comportamento no seio da sociedade e de suas leis (ARISTÓTELES, 2010).

Segundo Souza Filho (1998), a norma ética está inscrita na consciência do homem e, se ele a transgride, sofrerá uma sansão subjetiva, interna, sob a forma de arrependimento e remorso. Já a sansão moral, diferentemente da sansão ética, é externa e objetiva, traduzida pela aprovação ou reprovação do grupo ao comportamento materializado. A sociedade tem interesse efetivo em padrões comportamentais que assegurem a paz e o equilíbrio da vida grupal e de suas instituições fundamentais. Por isso, através do Estado e de seus Poderes Políticos, institucionaliza normas obrigatórias de conduta, em defesa das quais emprega a própria força física em prol de seu cumprimento. Esse conjunto de normas impostas aos cidadãos constitui a chamada Ordem Jurídica, que expressa a vontade e os interesses dos grupos que efetivamente controlam a vida social.

Quando nascemos já encontramos um mundo feito e definido: uma sociedade real que não ajudamos a construir, com suas contradições, mazelas e vantagens; uma economia estabelecida; uma organização sociopolítica; uma concepção de ciência e arte; e também uma ética oficial imposta aos indivíduos. Da mesma forma que a mãe vacina o bebê recém-nascido contra algumas doenças que podem comprometer a saúde do seu filho, a sociedade, através de suas agências institucionais de controle, também administra na criança algumas “vacinas éticas” destinadas à preparação de um comportamento social eficaz e estável (SOUZA FILHO, 1998).

A maneira como esses conceitos morais se desenvolvem no indivíduo é tópico de grande interesse para a filosofia, para a psicologia, para a sociologia e para a educação. Como é que o ser humano transforma-se numa pessoa que respeita os outros e a sociedade se nasceu uma criança sem princípios morais?

Na psicologia, diversas correntes teóricas têm abordado a moralidade sob diferentes aspectos. Sigmund Freud, fundador da psicanálise, explica a origem da moralidade através do “Complexo de Édipo”, no qual a criança, para livrar-se da ansiedade causada pelos desejos em relação ao pai ou a mãe, imagina-se no lugar dele/dela e incorpora as regras a partir da proibição do incesto, generalizando para outras regras morais da sociedade. Psicólogos behavioristas, por sua vez, consideram a moralidade como um fenômeno de resistência à extinção. A criança é punida tantas vezes por um comportamento indesejável, que a punição torna-se desnecessária e o comportamento desaparece mesmo na ausência da punição, o mesmo acontecendo com o comportamento desejável, que é reforçado positivamente até se estabelecer (BIAGGIO, 2006).

Tanto para a psicanálise quanto para o behaviorismo, a moral parece ser algo que vem de fora, da sociedade, e que é internalizado pelo indivíduo. Somente com o construtivismo de Jean Piaget e com o enfoque cognitivo-evolutivo de Lawrence Kohlberg é que aparece o papel do sujeito humano como agente do processo moral. Esses autores focalizam não tanto o sentimento de culpa ou o real comportamento moral, mas o julgamento moral, o conhecimento do certo e do errado, o que a pessoa acha ou julga como certo ou errado (BIAGGIO, 2006).

Piaget dedicou sua obra à investigação de como se processa o desenvolvimento cognitivo e como evoluem o pensamento e o conhecimento. Sua perspectiva construtivista fala da interação entre estruturas cognitivas, biologicamente determinadas, e a estimulação ambiental. Ele identificou estágios universais pelos quais evolui o desenvolvimento cognitivo e o julgamento moral, numa sequência invariante. Sua teoria foi embasada na observação do comportamento de crianças em relação a regras de jogo de bolinhas de gude (para meninos) e de amarelinha (para meninas). No primeiro estágio do julgamento moral não existem propriamente regras, as crianças estão em uma fase de exercícios sensório-motores. No segundo estágio o jogo é egocêntrico, porém há uma atitude de respeito unilateral da regra e das autoridades que a criaram. No terceiro estágio há uma cooperação nascente e as crianças começam a compreender a necessidade da existência de regras para que haja um respeito mútuo e o bom funcionamento do jogo. No último estágio ocorre a codificação das regras, assim como uma

compreensão da natureza arbitrária e convencional de certas regras do jogo (GALLEGO, 2006).

Ainda segundo a teoria de Piaget, no princípio da vida a criança é egocêntrica, o que significa uma não diferenciação do eu com o mundo exterior e uma falta de cooperação. A criança egocêntrica parte da ideia de que só ela existe, mas logo com as primeiras coações e recompensas dos pais, ela vai se dando conta da existência do outro. A partir da relação afetiva e de respeito entre pais e filhos, a criança aceita seus valores como corretos e os adota como lei. Mais tarde, quando a criança amplia seu círculo de relações, passando a conviver com outras crianças ou mesmo supondo os pais como iguais, passa a questionar seus valores a caminho da moral da cooperação. Essas morais se sucedem, sem, contudo, constituir estágios propriamente ditos. Inicialmente a coação moral do adulto sobre a criança resulta na heteronomia e, conseqüentemente, no realismo moral. A seguir vem a cooperação que resulta na autonomia, no entanto, entre os dois há uma fase de interiorização e de generalização das regras e das ordens (GALLEGO, 2006).

Lawrence Kohlberg baseou-se nas ideias de Piaget, aprofundando o estudo do desenvolvimento da moral. Para ele, assim como para Piaget, a seqüência de estágios por que a pessoa passa é invariante, isto é, todas as pessoas de todas as culturas passam pela mesma seqüência de estágios, na mesma ordem, embora nem todas atinjam os estágios mais elevados.

Os seis estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg estão incluídos em três níveis: o pré-convencional (estágios 1 e 2), o convencional (estágios 3 e 4) e o pós-convencional (estágios 5 e 6). O nível pré-convencional é característico da maioria das crianças com menos de 9 anos de idade, de alguns adolescentes e de muitos criminosos adolescentes e adultos. O nível convencional é o da maioria dos adolescentes e adultos. O nível pós-convencional é alcançado por uma minoria de adultos (em torno de 5%), geralmente depois dos 20 a 25 anos. A avaliação do estágio predominante de julgamento moral é feita por meio de análise de respostas a dilemas morais, dos quais o mais conhecido é o dilema de Heinz - o marido que rouba um remédio para salvar a vida da mulher doente (BIAGGIO, 2006).

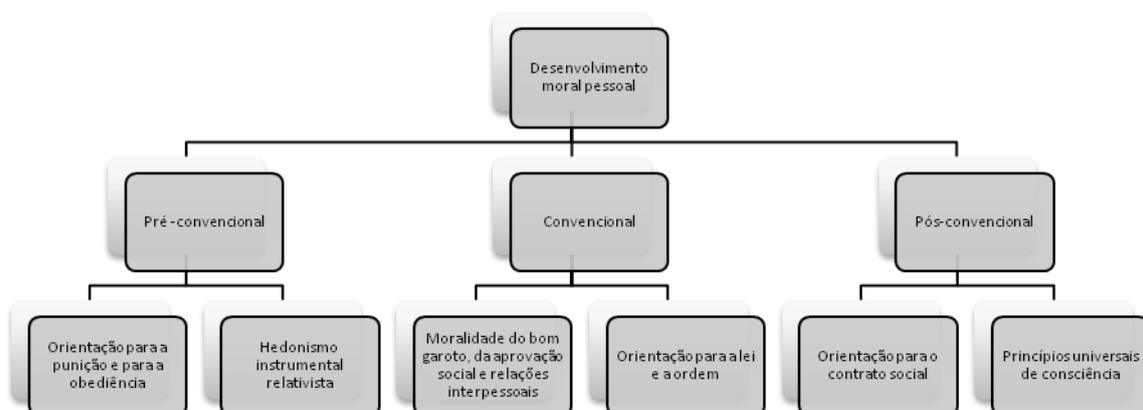
O nível pré-convencional tem dois estágios. O primeiro é o da “orientação para a punição e a obediência”, e nele a moralidade de um ato é definida em termos

de suas consequências físicas para o agente. Se a ação é punida, está moralmente errada; se não é punida está moralmente correta. O segundo estágio é o “hedonismo instrumental relativista”, no qual a ação moralmente correta é definida nos termos do prazer ou da satisfação das necessidades da pessoa - a igualdade e a reciprocidade emergem como “olho por olho, dente por dente” (BIAGGIO, 2006)

O nível convencional também comporta dois estágios. O estágio da “moralidade do bom garoto, da aprovação social e relações interpessoais” mostra que o comportamento moralmente certo é o que leva à aprovação dos outros. É a moralidade de conformismos a estereótipos. No quarto estágio, o da “orientação para a lei e a ordem”, há um grande respeito pela autoridade, por regras fixas e pela manutenção da ordem social. A justiça está relacionada com a ordem social estabelecida, não é uma questão de escolha pessoal moral (BIAGGIO, 2006)

No nível pós-convencional estão os dois últimos estágios. No estágio da “orientação para o contrato social”, as leis não são mais consideradas válidas pelo mero fato de serem leis. O indivíduo admite que as leis ou costumes morais podem ser injustos e podem ser mudados, e a mudança é buscada por meio dos canais legais e dos contratos democráticos. O último estágio é o dos “princípios universais de consciência” e nele o indivíduo reconhece os princípios morais universais da consciência individual e age de acordo com eles. Se as leis injustas não puderem ser modificadas pelos canais democráticos legais, o indivíduo ainda assim resiste a elas. É a moralidade dos mártires e revolucionários pacifistas (BIAGGIO, 2006).

Figura 1 Modelo de desenvolvimento pessoal



Fonte: Do Autor (2012, baseado em BIAGGIO, 2006).

Duas décadas depois, partindo da teoria de Kohlberg, Petrick e Wagley (1992) criaram um modelo de desenvolvimento moral aplicado às organizações que segue os mesmos princípios subjacentes ao modelo original e que também é baseado em três estágios e seis níveis morais. É importante salientar que o modelo de Kohlberg preocupa-se com o julgamento moral dos indivíduos (em termos de raciocínio e cognição), enquanto o de Petrick e Wagley preocupa-se com a cultura moral que predomina em uma organização através dos comportamentos morais mais frequentes emitidos pelos indivíduos que nela atuam.

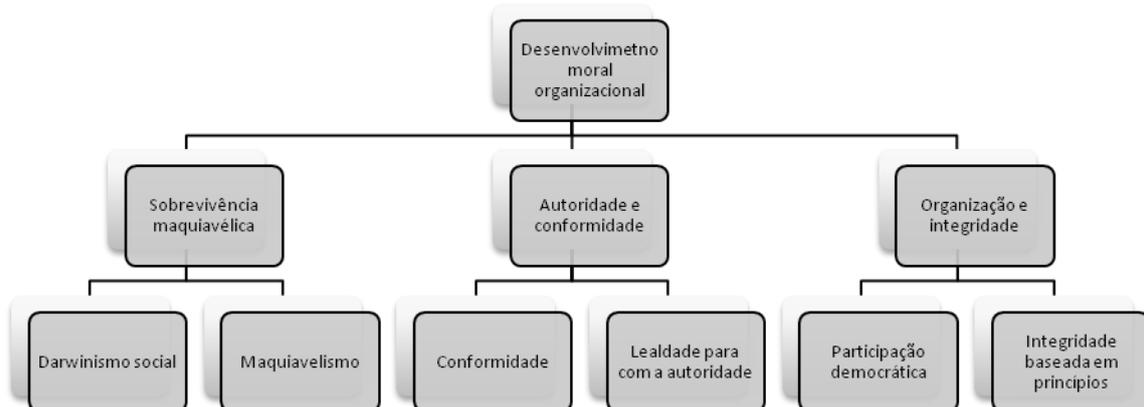
O primeiro estágio no Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional é denominado sobrevivência maquiavélica, pois o ambiente de trabalho caracteriza-se pela troca de favores e pela manipulação para atingir objetivos pessoais, e não os institucionais. Esse estágio é composto por dois níveis. O primeiro é denominado “darwinismo social”, pois o receio da extinção e a urgência de sobreviver financeiramente ditam a conduta moral da instituição e o emprego direto da força é a norma aceita para obter os resultados pessoais esperados. O segundo nível deste estágio é denominado “maquiavelismo”, pois os ganhos da organização guiam suas ações.

O segundo estágio é denominado autoridade e conformidade, pois há, na organização, respeito pela autoridade e conformação aos padrões sociais predominantes. O primeiro nível desse estágio é o da “conformidade”, pois há uma tradição de procedimentos operacionais padronizados e a pressão dos pares para aderir às normas sociais dita o que é comportamento certo ou errado. A burocracia e o paternalismo são procedimentos comuns nesse nível. O quarto nível é o da “lealdade para com a autoridade”, pois as direções de uma autoridade legítima denominam os padrões morais da organização.

O estágio mais elevado de desenvolvimento moral é denominado organização e integridade, pois a participação na tomada de decisões e a confiança nas regras da maioria se tornam padrões morais da organização. Esse estágio compõe-se dos dois últimos níveis. O quinto é o da “participação democrática”, pois há, na organização, grande tolerância para a diversidade que se integra no esforço de integração dialética. Neste nível, o voto individual da maioria determina políticas e procedimentos. O último nível é o da “integridade baseada em princípios”, pois a

justiça e os direitos individuais são os ideais morais. O julgamento equilibrado entre interesses conflitivos forma o caráter da organização, o que, por seu turno, determina os comportamentos corretos ou incorretos (PETRICK e WAGLEY, 1992).

Figura 2 Modelo de desenvolvimento moral organizacional



Fonte: Do Autor (2012, baseado em PETRICK e WAGLEY, 1982)

Como pôde ser percebido, a moralidade é construída na sociedade e à ela serve através da manutenção dos contratos sociais, enquanto a ética tenta acompanhar as mudanças daquela. A moralidade não é imposta ao indivíduo. Pais, professores, orientadores espirituais, líderes comunitários e políticos apenas fornecerão a base sob a qual o julgamento moral individual se construirá. Esse comportamento moral, por sua vez, apresentar-se-á nos mais diversos contextos, como familiar, escolar e profissional, tendo, em cada um deles, suas especificidades.

Deste modo, é importante observar que na moral e na ética, juntas ou separadas, o refletir sobre o fazer antes de fazer é procedimento que harmoniza o movimento interpessoal das convivências humanas. Ao tempo em que os indivíduos ficam em paz com suas consciências, nas organizações e instituições elas estariam a serviço do bem estar da sociedade, promovendo um ambiente de solidariedade, honestidade e justiça. A compreensão do comportamento ético de organizações e das sociedades remete o leitor a uma breve análise da cultura dos povos. Assim, na seção seguinte serão abordados aspectos da cultura brasileira e do comportamento ético organizacional na administração pública.

## 2.2 Cultura brasileira e comportamento ético organizacional na administração pública

O estudo das organizações públicas pressupõe o estudo da administração pública, sua estrutura e suas atividades.

O Estado é constituído por três elementos originários e indissociáveis: o povo (seu componente humano); o território (sua base fixa); e o governo (o elemento condutor que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto-organização emanado do povo). A vontade estatal apresenta-se e manifesta-se através dos poderes do Estado, que são o Executivo, Legislativo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. Cada um dos poderes tem suas funções precípua, mas todos têm necessidade de praticar atos administrativos (MEIRELLES, 2005).

Segundo o autor, administrar seria

gerir interesses, segundo a lei, a moral, e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum (MEIRELLES, 2005, p. 84).

A administração pública estrutura-se legalmente através de entidades e órgãos que irão desempenhar funções através dos agentes públicos (pessoas físicas), visando a satisfação das necessidades coletivas. O fim último da administração é a defesa do interesse público, consubstanciada nas aspirações ou vantagens lícitamente almejadas por toda a comunidade administrada ou por uma parte expressiva de seus membros. Cabe ao administrador público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa que regem a sua atuação. Os princípios básicos da administração pública estão pautados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público (MEIRELLES, 2005).

Tanto a administração pública quanto a administração particular são formadas por organizações. As organizações são definidas por Srour (2005, p.140) como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente”. Comumente as organizações são confundidas com as instituições, no entanto, estas são definidas, pelo mesmo autor, como organizações ou agrupamentos sociais dotados de certa estabilidade estrutural, que adquiriram prestígio e tradição ao longo dos anos, mas o termo pode remeter também a um complexo consagrado de normas, estribado em valores duradouros.

O indivíduo nasce, educa-se, trabalha e passa a vida ligado a organizações e instituições. As relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam os indivíduos. As relações coletivas são singularidades históricas que se inscrevem num plano institucional e se distinguem das relações interpessoais por serem associativas e mediadas por meios de produção. As organizações formam um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias primas e as transformam em produtos finais. As relações coletivas não se limitam às relações de produção, incluem também relações de poder e relações de saber, de maneira que as organizações põem em jogo uma teia complexa de relações, tais como as formadas entre patrões e empregados (relações de produção), chefes e subordinados (relações de poder) e peritos e práticos (relações de saber) (SROUR, 2005).

Para entender a substância empírica das coletividades, deve-se lembrar que os participantes da organização, além de representarem suas próprias organizações, são portadores de vários estatutos, como classe social e categorias sociais, incluindo-se nestas gênero, raça, etnia, geração, religião, preferência sexual, estado civil, entre outros, e são também representantes de uma cultura nacional, regional, local e organizacional. Assim, os valores que os indivíduos têm ao ingressar no mundo do trabalho influenciam definitivamente suas ações, podendo refletir no seu nível geral de produtividade. Sabendo que existe uma relação direta entre a performance de uma organização e sua cultura, e que esta cultura organizacional carrega muito da nossa cultura nacional, faz-se necessário conhecer um pouco das nossas raízes culturais, para melhor entender a cultura organizacional.

A cultura brasileira começou a ser formada há mais de 500 anos, quando portugueses e espanhóis começaram a manifestar o desejo de explorar as terras além-mar.

No Brasil houveram vários conflitos, sendo o primeiro deles entre os europeus e os índios. Esse conflito se deu em vários níveis. No nível biológico ocorreu através de uma guerra bacteriológica travada pelas pestes que o branco trazia no corpo e que eram mortais para a população indígena. No ecológico, pela disputa do território, de suas matas e riquezas para outros usos. No econômico e social, pela escravização do índio e pela mercantilização das relações de produção, fato que articulou o novo mundo ao velho mundo europeu como provedor de gêneros exóticos e ouro. No plano étnico-cultural, com a gestação de uma etnia nova, que foi unificando na língua e nos costumes os índios desengajados de seu viver gentílico, os negros trazidos da África e os europeus aqui querenciados (RIBEIRO, 2000).

Segundo Holanda, (1995, p. 31)

a tentativa de implantação da cultura europeia no extenso território, dotado de condições naturais, se não adversas, largamente estranhas à sua tradição milenar, é, nas origens da sociedade brasileira, o fato dominante e mais rico em consequências. Trazendo de países distantes nossas formas de convívio, nossas instituições, nossas ideias, e timbrando em manter tudo isso em ambiente muitas vezes desfavorável e hostil, somos ainda hoje uns desterrados em nossa terra.

As raças que se juntaram no Brasil, quais sejam, a negra, a índia e a branca, os costumes e padrões de existência que foram incorporados, as condições ambientais e climáticas que exigiam longo período de adaptação, o espírito aventureiro dos portugueses que desejavam prosperidade sem custo, bem como posições e riquezas fáceis, formaram as notórias características da gente da nossa terra. Com traços fortemente rurais, as agregações e relações pessoais tinham como elementos distintivos uma acentuação enérgica do afetivo, do irracional, do passional e uma estagnação ou atrofiação de qualidades ordenadoras, disciplinadoras, racionalizadoras. Devido a esses fatores presentes na época da colonização, nossa sociedade já nasceu personalista (HOLANDA, 1995).

Segundo Darcy Ribeiro (2000), uma instituição social que possibilitou a formação do povo brasileiro foi o cunhadismo, velho uso indígena de incorporar

estranhos à sua comunidade, que consistia em dar-lhes uma indígena como esposa. Assim que o estranho assumisse a esposa, estabelecia, automaticamente, mil laços que o aparentavam com todos os membros do grupo. O recém-chegado contava com uma multidão de parentes que podia pôr a seu serviço, seja para seu conforto pessoal, seja para a produção de mercadorias.

Para preservar seus interesses, ameaçados pelo cunhadismo generalizado, a coroa portuguesa pôs em execução o regime das donatarias. Quase todos os contemplados vieram tomar posse de suas terras com a função de povoá-las e fazê-las produzir, elevando a economia colonial a um novo patamar. Com a escassez de mulheres brancas para povoar as donatarias, a expansão do domínio português terra adentro, acabou sendo obra dos brasilíndios ou mamelucos. Gerados por pais brancos, a maioria deles lusitanos, sobre mulheres índias, dilataram o domínio português, exorbitando o Tratado das Tordesilhas, excedendo a tudo que se podia esperar (RIBEIRO, 2000)

Segundo Vasconcellos (1996), nesse contexto de Brasil colonial, alguns fatores contribuíram para formar um poder local muito forte, transformando as donatarias, e posteriormente os municípios, em espaços efetivos de organização da vida política e social. Entre esses fatores, podem ser citados a distância da metrópole, a dificuldade no trato com o trabalho escravo e a resistência dos indígenas. Os municípios que iam surgindo eram administrados por um Senado da Câmara, constituído pelos chamados homens bons, que eram aqueles que detinham enormes extensões de terra ou eram altos funcionários da burocracia lusitana. Os homens bons eram ao mesmo tempo senhores de terras, políticos que detinham o poder nos municípios e oficiais de uma milícia muito poderosa, exercendo seu poder sobre um conjunto de pessoas sem condições de defesa, sobretudo os escravos. Assim, a ausência de limites e de noção do outro foram a marca do processo brasileiro de colonização.

Toda a estrutura de nossa sociedade colonial foi alicerçada na família patriarcal, que forneceu o grande modelo por onde se calcaram na vida política as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos. Uma lei moral inflexível, superior a todos os cálculos e vontades dos homens, regulou a boa harmonia do corpo social, sendo rigorosamente respeitada e cumprida. Com o

Império, na ausência de cidades consolidadas e, conseqüentemente, de uma burguesia urbana independente, os candidatos às funções criadas foram recrutados entre os indivíduos da mesma massa dos antigos senhores rurais, portadores de mentalidades e tendências características dessa classe. “Toda ordem administrativa do país, durante o Império e mesmo depois, já no regime republicano, há de comportar, por isso, elementos estreitamente vinculados ao velho sistema senhorial” (HOLANDA, 1995, p. 88).

Segundo Sérgio Buarque de Holanda (1995), nesta sociedade onde imperou, desde tempos remotos, o tipo primitivo da família patriarcal, o desenvolvimento da urbanização acarretou um desequilíbrio social cujos efeitos permanecem vivos até hoje. Não foi fácil para os detentores das posições públicas de responsabilidade compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do público e do privado. O núcleo familiar, esfera dos “contratos primários”, dos laços de sangue e de coração, forneceu o modelo obrigatório para as outras composições sociais, mesmo onde as instituições democráticas, fundadas em princípios neutros e abstratos, pretendiam assentar a sociedade em normas antiparticularistas. O “homem cordial”, típico brasileiro, mostra que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, formados no meio rural e patriarcal.

Mesmo após a independência da colônia, seriam mantidas as mesmas instituições centrais sobre as quais se assentava a vida no Brasil: latifúndio, escravidão, monarquia. A república surgiu de uma aliança entre os detentores do poder local e as elites militares, chamados de coronéis. Ressalta-se que o homem simples do campo também chamava de coronel a todo chefe político importante, de tal forma que este nome passou a designar todos os políticos poderosos. Os elementos básicos da dominação coronelística eram afeto e violência, semelhante ao senhor de engenho. Este mesmo coronel e senhor de engenho transformou-se depois em empresário, levando para as unidades produtoras a mesma lógica gerencial que desenvolvera durante séculos em suas propriedades rurais. O coronel passou a ser o patrão e o escravo, o empregado. Assim o Brasil “urbanizou-se e enriqueceu, mas continuou portador do mesmo imaginário” (VASCONCELLOS, 1996, p. 228).

Roberto DaMatta (1986) corrobora este pensamento afirmando que nosso sistema foi tão fortemente marcado pelo trabalho escravo que as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas. Esta relação entre senhor e escravo não era apenas econômica, era também uma relação moral, da qual não só um tirava o trabalho do outro, mas era seu representante e dono perante a sociedade como um todo. Essa situação embebeu de tal modo as nossas concepções de trabalho e nossas relações que até hoje misturamos uma relação puramente econômica com laços pessoais de simpatia e amizade, o que confunde o empregado e permite ao patrão exercer duplo controle da situação.

Segundo Freitas (2006), para bem entender as organizações brasileiras, devem ser entendidos os traços gerais de nossa cultura. Os traços brasileiros, características gerais comuns ou frequentes na maioria dos indivíduos, são parte do inconsciente de todos nós e formados historicamente, como pode ser percebido. A formação da sociedade brasileira foi híbrida, formada pelo “triângulo racial” entre brancos, negros e índios. Mais recentemente assimilamos culturas imigrantes diversas, no entanto, parece haver uma unidade orgânica, um núcleo central, durável, ainda que móvel, que pouco, ou muito lentamente, se modifica. Há traços brasileiros que são mais nitidamente influentes no âmbito organizacional, entre eles: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo, aventura.

O primeiro traço, a *hierarquia*, é reflexo do poder aristocrático e virtualmente ilimitado do patriarca e nos fornece a ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. A família patriarcal nos forneceu o grande modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação e conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação aos governados. A frase “manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete um ângulo importante dessa cultura (PRATES e BARROS, 2006).

Freitas (2006) nos mostra que o *personalismo*, reflexo da unidade básica que forma nossa sociedade, não é baseado no indivíduo, mas nas relações. A malha de relações estabelecida por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos vale mais do que a figura do cidadão. Essa unidade básica baseada na relação ultrapassa a esfera social para contaminar as esferas política e jurídica. Assim, o

brasileiro sabe que ao ingressar em uma organização, por exemplo, deve logo arrumar um bom “padrinho”, que representará uma trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização. Calligaris (1991, p. 62) exemplifica as relações personalistas através do clientelismo tão presente também em nossa sociedade:

o clientelismo local e familiar, ou seja, o fato esperado que um homem político ou um funcionário no poder devolva riqueza para sua cidade natal e para seu círculo familiar, não é tanto uma retribuição dos votos que lhe foram eventualmente acordados, nem o signo de seu amor para a terra natal e a família. O problema é que nesses lugares, mais do que em outros, o nosso político ou funcionário gostaria de encontrar o justo reconhecimento da dignidade do seu percurso e do seu cargo, e ele descobre que esta dignidade só será reconhecida a medida que ele a ilustre com uma prodigalidade que demonstre os seus recursos (CALLIGARIS 1991, p.62).

Numa sociedade hierarquizada como a nossa, somos marcados pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais. Esse tratamento não igualitário dos indivíduos possibilitou um modo de navegação social baseado nas relações, em laços de família e amizade. Assim, quando nos deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para relações e para a intimidade, buscando a invocação de algum ponto em comum que gere um mínimo de identificação pessoal, seja um time de futebol, seja uma cidade natal. No Brasil, entre o “pode” e o “não pode” buscamos um caminho intermediário no famoso “jeitinho”, que é o agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o pessoal e o impessoal. O *malandro* é o mestre na arte do “jeitinho” (FREITAS, 2006).

DaMatta (1986, p. 95) ilustra da seguinte forma o “jeitinho” brasileiro:

o dilema brasileiro reside numa trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais cujo sujeito era o indivíduo e situações onde cada qual se salvava e se despachava como podia, utilizando para isso o seu sistema de relações pessoais. Haveria assim, nessa colocação, um verdadeiro combate entre leis que devem valer para todos e relações que evidentemente só podem funcionar para quem as tem. O resultado é um sistema social dividido e até mesmo equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao polo tradicional do sistema). Entre os dois o coração do brasileiro balança. E no meio dos dois a malandragem, o “jeitinho” e o famoso e antipático “você sabe com quem esta falando?” seriam modos de enfrentar essas contradições e paradoxos de modo tipicamente brasileiro.

Outro traço brasileiro, citado por Freitas (2006), é o *sensualismo*. Nos primórdios do Brasil havia escassez de gente e dificuldade na colonização com poucos recursos humanos. Com isso houve uma grande tolerância perante toda união que resultasse no aumento de gente, abrindo espaço para uma libertinagem total envolvendo negras e índias devido à falta de mulheres brancas. O reflexo destes comportamentos está nas nossas relações interpessoais, que além de serem afetivas e próximas, caminham nos limites de um sensualismo afetivo. Gostamos do contato próximo, da pele, das falas carinhosas, dos olhares atravessados. Esse sensualismo nas relações serve como modo de navegação social, como maneira de se obter o que deseja mais facilmente.

A figura do *aventureiro* representa aquele que quer que seus esforços se dirijam a recompensas imediatas e fáceis. O português, e, por conseguinte, o brasileiro, admiram a vida de senhor, enquanto povos protestantes exaltam o esforço manual. O brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que deem retorno em curto prazo e evitem o trabalho manual que está associado à desqualificação social (FREITAS, 2006). Holanda (1995, p. 155) relata:

no trabalho não buscamos senão a própria satisfação, ele tem o seu fim em nós mesmos e não na obra: um *finis operantis*, não um *finis operis*. As atividades profissionais são, aqui, meros acidentes na vida dos indivíduos, ao oposto do que sucede entre outros povos, onde as próprias palavras que indicam semelhantes atividades podem adquirir acento quase religioso.

Esses traços brasileiros formam algumas figuras presentes na sociedade e nas organizações. São elas: cunhados, coronéis, homens cordiais, malandros, jeitosos e despachantes. Segundo Machado (2008), essas imagens interiorizadas pelos indivíduos estão presentes no imaginário social e no imaginário organizacional, mas, como indivíduos ou como pessoas, não têm existência real nas organizações.

Srouf (2005) cita que a cultura brasileira formou dois códigos de conduta, duas morais que abrangem toda população. Estes códigos não se comunicam, pois guardam conteúdos qualitativamente distintos e opostos. O primeiro código é o da moral da integridade, que confronta um código de natureza altruísta e inclusiva, que orienta as pessoas a terem “caráter”, a serem decentes e “de bem”. Como primeira moral, oficial e pública, é ensinada nas escolas e igrejas. O segundo código é o da

moral do oportunismo, de natureza egoísta e excludente, que orienta as pessoas a serem malandras, a “levar vantagem em tudo”, sem se importar com as consequências sobre os outros. Como segunda moral, é difundida à boca pequena pelos íntimos e faz apologia à esperteza, justificando os muitos jeitinhos, as ações entre amigos, os arranjos paralegais e as práticas dissimuladas.

A moral da integridade (idealista) e a moral do oportunismo (funcional) convivem às turras, e essa hibridez carrega um alto custo social. De um lado contribui para reforçar a generalizada desconfiança em relação aos “estranhos”, tornando as relações pessoais zona de refúgio; por outro lado, a ambivalência moral consolida a tradição de uma cultura cívica pouco desenvolvida, fruto da fragilidade institucional e da tímida cooperação coletiva. Essa duplicidade moral permite que costumes tipificados como imorais pelos cânones públicos da integridade sejam considerados socialmente aceitáveis do ponto de vista privado (SROUR, 2005).

Ainda segundo Srour (2005), uma cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade em que vivem. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto precioso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes, especificando a identidade da organização.

Freitas (2006), por sua vez, entende que culturas nacionais e regionais, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. Nas organizações, esses valores contribuiriam para criar parâmetros de como pensar, agir e sentir, por isso desempenham papel fundamental para o sucesso das mesmas.

A cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam a elas e para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades. A cultura organizacional na esfera pública possui peculiaridades promissoras de análise devido ao fato de ser organizada mediante um conjunto de regras de caráter impessoal – como em toda burocracia – o que, de

certa forma, delimita formalmente o espaço organizacional. A cultura organizacional burocrática caracteriza-se por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo o trabalho organizado e sistemático (SARAIVA, 2002).

Segundo Silva e Fadul (2010), a produção científica brasileira que estuda a cultura organizacional em instituições públicas é baixa e não há continuidade na produção de pesquisas voltadas especificamente para estudos culturais neste tipo de organização. Os resultados da pesquisa feita por estes autores demonstram que o número de autores que estiveram envolvidos direta e simultaneamente nesta área, no período de 1997 a 2007 não passou de 15. Considerando a importância do tema, isso demonstra pouca sistematicidade e regularidade dos pesquisadores na construção de uma linha de pesquisa de referência e de continuidade para seus trabalhos, o que causa prejuízo para toda a comunidade acadêmica.

Entre os estudos encontrados na área, está o Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) com servidores do poder judiciário. No estudo, os autores encontraram a manifestação de traços culturais brasileiros inter-relacionados. O ambiente de trabalho citado é marcado por traços de autoritarismo, centralização, personalismo e centralização decisória, onde as hierarquias e fontes de poder formal são princípios aceitos e há um sentimento de conformidade com as diferenças.

O estudo de Saraiva (2002) sobre cultura organizacional em ambiente burocrático mostrou, em linhas gerais, que o relacionamento entre funcionário e organização é de natureza complexa. Sob um prisma, a realidade atual não representa o que os funcionários gostariam que ela fosse, no entanto, há um temor generalizado do novo, do diverso do estabelecido nos manuais, por isso as organizações públicas precisam ter seus fenômenos observados com atenção específica, levando em consideração o ambiente e suas demandas peculiares.

No referido estudo, os resultados mais significativos referem-se à natureza contraditória da organização pública. É inegável a existência da burocracia como fator de racionalidade predominante na organização analisada, o que acarreta toda uma série de atitudes voltadas à perpetuação dos processos existentes, condizente com a lógica de sistema fechado que os rege. Os servidores públicos percebem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo

desempenhadas, de uma maior aproximação com o mercado e de maior agilidade na resposta às mudanças ambientais, mas, ainda assim, manifestam-se predominantemente de forma negativa quando a inovação é tratada, deixando claro que mudar é preciso, mas não de forma radical. A lógica burocrática do serviço público erigiu barreiras para a satisfação do cidadão difíceis de serem superadas, especialmente porque suas bases estão solidamente assentadas sobre a ignorância dos funcionários a respeito do seu próprio potencial de desenvolvimento e sobre o receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual que tudo prevê, tudo provê e tudo regula.

Em organizações privadas encontramos o estudo de Hernández e Gómez (2009). Para os autores, a cultura organizacional relaciona-se, entre outros aspectos, com a prática de gestão de recursos humanos. A gerência de recursos humanos é um marco estratégico da cultura organizacional e ambas se influenciam. A prática de recursos humanos deve condizer com a cultura organizacional para ser efetiva e ter estabilidade ao longo do tempo. Além disso, essas práticas reforçam a cultura e a influenciam pela informação proporcionada e pelos comportamentos induzidos.

Outro estudo ressalta a associação entre planejamento estratégico e cultura organizacional. Segundo Pereira e Kich (2009), a cultura e o planejamento estratégico estão intimamente relacionados, uma vez que se apoiam uma no outro, o que faz com que a execução do planejamento estratégico não encontre muitas dificuldades. Para a empresa em estudo, o alinhamento da estratégia com sua cultura, a definição e a divulgação clara de seus valores, assim como uma cultura voltada ao aprendizado e o pensamento estratégico de seus membros, foram fundamentais para a eficácia do seu planejamento estratégico. Ao mesmo tempo em que a cultura influencia o planejamento estratégico, visto que suas estratégias são formuladas sempre com base nos princípios da empresa, os quais são disseminados entre os funcionários para que estes busquem os mesmos objetivos, o planejamento estratégico também parece ter influenciado muito na cultura da empresa.

Estes estudos mostram a importância da cultura organizacional no desempenho de uma organização, pois, ao influenciar o comportamento de seus funcionários e gestores, influenciará, por consequência, seu desempenho final. A

influência sobre os funcionários se dá em vários âmbitos, entre eles na escolha dos seus padrões éticos de comportamento profissional, que devido a sua grande importância para organização precisam de um estudo aprofundado.

### **2.3 Ética profissional e código de ética do servidor público**

Cada profissão traz consigo uma significação que representa o conhecimento categórico e específico de cada atividade do agir humano. Assim, a profissão traduz, em seus fundamentos doutrinários, um discurso específico e explicativo do mundo. A ética profissional, segundo esta visão, seria iniciada por uma introspecção a partir da qual o sujeito profissional se autoanalisa como conhecedor dos preceitos teóricos de seu ofício e depois como correto praticante de sua profissão. Segundo Souza Filho (1998, p. 61), “a ética profissional pode ser compreendida como uma reflexão pessoal do agente profissional buscando definir diretrizes lógicas e valorativas orientadoras de seu procedimento laboral.” Para o autor, é inegável a influência da ética, orientadora da vida pessoal, na diretriz que o indivíduo imprimirá à sua profissão. Os valores relativos à honestidade, solidariedade humana, fraternidade e fidelidade a seu cliente provirão, geralmente, da experiência ética e moral que o profissional já vivenciou como indivíduo.

Essa prática profissional demonstra que o médico ou o advogado, por exemplo, necessitam compatibilizar suas condutas profissionais (morais) não apenas com a ideia pessoal que individualmente têm dos valores da profissão, mas com um código de normas standardizadas e comprovadas pela prática social como sendo boas e eficazes. Esses códigos de normas são os Códigos de Ética regulamentadores das profissões. Para Souza Filho (1998 p. 70),

o ato profissional é tão sério e relevante socialmente (pois compromete o conceito da profissão, a moral do profissional e o cliente), que hoje saiu do mero controle da consciência ética de cada sujeito para receber controle externo da própria sociedade, destinatária maior desses serviços (SOUZA FILHO 1998, p.70).

Devido à sua importância, poucos assuntos têm sido tão discutidos nas empresas do mundo inteiro quanto a ética corporativa, que é vista como a

transparência nas relações e a preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade. Esse tema, no entanto, tem se apresentado como muito complexo e pouco aprofundado. Durante o dia-a-dia da empresa podem acontecer diversas situações testando a ética de cada profissional, independente de sua função ou cargo, gerando, assim, conflitos éticos. Mas em que medida o comportamento ético pode influenciar nos resultados esperados por uma organização? Segundo Cohen (2003), se uma empresa assumir uma postura ética, seus funcionários conseqüentemente darão seu sangue por ela, os fornecedores se tornarão fortes parceiros estratégicos, os consumidores darão preferência a seus produtos e serviços, aceitando até mesmo pagar mais caro por eles, e a sociedade na qual está inserida será mais compreensiva diante de certos tropeços.

Ramalho e Alves Filho (2004) citam outras razões para uma empresa agir com ética. São elas: custos menores, possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, geração de lucro livre de contingências, obtenção de respeito dos parceiros comerciais e cumprimento do dever inerente à responsabilidade social da organização. Moraes e Benedicto (2003) também relatam que a prática da ética torna o ambiente de trabalho mais respeitável e que pode levar à excelência dos produtos e/ou serviços prestados nas relações de negócios das organizações.

A maneira como as pessoas agem serve de indicador de seu comportamento ético, pois o comportamento de cada um refletirá na sociedade e no grupo em que atuam e será alicerce para a confiança nos demais. Segundo Moraes e Benedicto (2003), muitos profissionais têm consciência do certo e do errado, mas consideram certo para si e errado para o outro. Isso, no entanto, nos mostra que não existem pessoas mais ou menos éticas. Se questões sobre a ética valem para os outros, por que não valem para si? Seria uma questão de os fins justificando os meios ou de hipocrisia?

Nesse sentido, a conduta ética dos gestores e/ou administradores torna-se fundamental, pois as corporações têm grande interesse em manter uma boa imagem e, para isso, devem ter mecanismos reguladores de conduta para que não se abra espaço para o individualismo, que poderá levar a pessoa a agir em benefício próprio, resultando numa prática que, invariavelmente, termina em propaganda enganosa,

tramas, difamações e tentativa de reduzir a concorrência, roubando-lhe a clientela a qualquer preço (MORAES e BENEDICTO, 2003)

Pesquisa desenvolvida por Ramalho e Alves Filho (2004), objetivando avaliar o tipo de impacto que o comportamento ético pode ter no resultado de uma organização, concluiu que cerca de 90% dos funcionários entrevistados em uma determinada empresa confirmaram a presença de princípios éticos nos relacionamentos da mesma. Ou seja: do ponto de vista desses funcionários, os interesses e a satisfação dos clientes estão em primeiro lugar, os investimentos são feitos visando assegurar um retorno atrativo para os acionistas e a sociedade é mantida informada sobre seu papel de preservar o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento econômico e social. Os autores concluíram também que o comportamento ético não é obtido apenas pela força de vontade e pela determinação dos gerentes e administradores da empresa, mas através de um programa que envolva a junção de princípios, a criação de um código interno de conduta e através de uma luta clara contra a concorrência antiética.

Licht et al (2007) analisaram a cultura ético-moral em organizações públicas e privadas do ABC paulista e concluíram que, na opinião dos respondentes, a cultura moral modal das organizações é correspondente ao primeiro estágio do desenvolvimento moral, segundo o modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional desenvolvido por Petrick e Wagley. Esse nível, denominado pré-moral ou pré-convencional, é baseado no “eu”, e, nas organizações que fazem parte desse estágio, o ambiente é marcado pela troca de favores e pela manipulação para atingir os objetivos pessoais, ao invés dos objetivos organizacionais. Os pesquisadores identificaram que as organizações públicas e privadas pesquisadas encontram-se no mesmo nível moral, o mais baixo, o que fez com que os mesmos se questionassem se esse resultado de nível moral baixo seria um reflexo da realidade social brasileira.

Quando se fala sobre a falta de ética na sociedade e sua face mais visível - a corrupção -, rapidamente a atenção se desloca para a esfera pública, na qual o Estado e seus agentes são identificados como o principal foco de descomprometimento com valores éticos. No setor privado, o consumidor tem a possibilidade de não escolher uma determinada empresa por conta do seu

comportamento não ético, no entanto, no setor público, as relações provedor/consumidor são mais complexas, pois não há muitas possibilidades de escolha e alguns serviços têm caráter compulsório. Assim, a clientela dos serviços públicos não se caracteriza pela liberdade de escolha de serviços, mas pelo fato de ser detentora de direitos e deveres inerentes à cidadania, o que faz com que os servidores públicos tenham o compromisso de bem servi-los (AMORIM, 2000).

Como visto no item 2.2, que trata da cultura brasileira e do comportamento ético organizacional na administração pública, este tipo de administração é feita por agentes públicos que, através de entidades e órgãos, desempenham funções visando a satisfação das necessidades coletivas. Servidores públicos, em sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à administração pública direta e indireta do Estado, sob regime jurídico de natureza profissional e empregatícia, seja estatutário regular, geral ou peculiar, administrativo especial ou celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT) (MEIRELLES, 2005).

Viver eticamente nas organizações públicas constitui uma necessidade, por isso os regimes jurídicos modernos impõem uma série de deveres aos servidores públicos como requisito para o bom desempenho de seus encargos e regular funcionamento dos serviços. A lei 8.112, de 11.12.1990, que instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, não utiliza expressamente o vocábulo ética, mas anuncia deveres, proibições, responsabilidades e penalidades que objetivam balizar a atuação dos servidores.

Os deveres dos servidores públicos, segundo a lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), são os seguintes: exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; ser leal às instituições a que servir; observar as normas legais e regulamentares; cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; atender com presteza; levar ao conhecimento das autoridades superiores as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; guardar sigilo sobre assunto da repartição; manter conduta compatível com a moralidade administrativa; ser assíduo e pontual ao serviço; tratar

com urbanidade as pessoas; e representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Entre as proibições expressas na mesma lei encontramos: cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado; valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública; receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições; praticar usura sob qualquer de suas formas; proceder de forma desidiosa; e utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares.

No caso de não cumprimento das atribuições ou da realização de alguma das proibições expressas poderão ser aplicadas as seguintes penalidades disciplinares: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou de disponibilidade, destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

Em 22 de junho de 1994 foi aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171), que tem por objetivo complementar e detalhar as condutas éticas dos servidores já presentes na Lei 8.112. Em seu capítulo I, inciso I, o Código de Ética apresenta como regra deontológica para os servidores “primar pela dignidade, decoro, zelo, eficácia e consciência dos princípios morais, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal”. No inciso II, trata-se mais especificamente sobre a conduta ética, mostrando que “o servidor não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto”.

Entre os deveres do servidor público presentes no referido decreto, encontramos os seguintes: desempenhar a tempo as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular; ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre quando estiver diante de duas

opções, a melhor e mais vantajosa para o bem comum; tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público; ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos; resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las; e divulgar e informar a todos os integrantes de sua classe sobre a existência desse Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

Na sessão III estão expressas as vedações impostas ao servidor público, entre as quais destacam-se: usar o cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem; ser, em função do seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão; permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores; pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim.

Percebe-se que o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1990) e o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1994) têm vários pontos em comum no que tange à prescrição de conduta adequada dos servidores públicos, que deve sempre ser norteada visando o bem comum e a moralidade do ato administrativo. Como a remuneração do servidor público é custeada por todos os cidadãos, inclusive por ele mesmo, exige-se deste servidor um comportamento moral exemplar, já que seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição do serviço público.

Já as autoridades públicas possuem seu próprio código de conduta. É o Código de Conduta da Alta Administração Federal, instituído por um decreto sem número, datado de 21 de agosto de 2000. As finalidades deste código são as

seguintes: tornar claras as regras de conduta das autoridades da alta administração pública federal para que a sociedade possa aferir a integridade e a lisura do processo decisório governamental; contribuir para o aperfeiçoamento dos padrões éticos da administração pública federal, a partir do exemplo dado pelas autoridades de nível hierárquico superior; preservar a imagem e a reputação do administrador público, cuja conduta esteja de acordo com as normas éticas estabelecidas nesse código; estabelecer as regras básicas sobre conflitos de interesses públicos e privados e limitações às atividades profissionais posteriores ao exercício do cargo público; minimizar a possibilidade de conflito entre o interesse privado e o dever funcional das autoridades públicas da administração pública federal; e criar mecanismos de consulta destinados a possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à conduta ética do administrador.

Visando orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, em 1º de fevereiro de 2007, através do decreto nº 6.029, foi instituído o Sistema de Gestão de Ética do Poder Executivo Federal. Este sistema de gestão já estava previsto no decreto nº 1.171, que prescreve que em todos os órgãos e entidades da administração pública federal deveria ser criada uma comissão de ética. As competências do Sistema de Gestão de Ética são as seguintes: integrar os órgãos, programas e ações relacionados com a ética pública; contribuir para a implementação de políticas públicas tendo a transparência e o acesso à informação como instrumentos fundamentais para o exercício de gestão da ética pública; promover, com apoio dos seguimentos pertinentes, a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e de gestão relativos à ética pública; e articular ações com vistas a estabelecer e efetivar procedimentos de incentivo e incrementos ao desempenho institucional na gestão da ética pública do Estado brasileiro.

O Sistema de Gestão da Ética torna-se efetivo com a implantação de Comissões de Ética Setoriais. A instituição dessas comissões, bem como sua efetiva atuação, reflete a preocupação do governo federal em implantar um sistema integrado de gestão da ética com o objetivo pedagógico de prevenir condutas incompatíveis com o padrão ético desejável para o desempenho das funções públicas. No entanto, o processo para colocar em prática as comissões é complexo, pois envolve atores com interesses individuais e coletivos, como a administração

pública, os servidores públicos e a sociedade civil. Mendes et al. (2010) citam dados da Secretaria Executiva da Comissão de Ética Pública da Presidência da República, que mostram que após 15 anos de existência do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal que determina que cada órgão da Administração Pública Federal constitua a própria Comissão de Ética, 28% dos órgãos não a implementaram, e, dos 72% que o fizeram, muitos não possuem Código de Ética próprio. No Instituto Federal do Ceará não existem Comissões de Ética, mas este fato não traz prejuízos para o bom funcionamento da instituição.

Segundo os mesmos autores, para uma implantação eficiente das Comissões de Ética, o comprometimento da alta administração do órgão deve ser incentivado, devem ser adotados, sistematicamente, instrumentos pedagógicos para a promoção da ética e deve ser criada uma rede interna de pessoas capacitadas e sensíveis ao tema.

No Brasil percebe-se que os valores e padrões de conduta referentes à esfera pública sempre estiveram distantes dos valores democráticos, traduzindo-se no uso privado dos bens e serviços públicos, na corrupção e no descompromisso com o alcance e a qualidade dos serviços prestados à população. Amorim (2000, p.99) questiona:

como construir no Brasil um Estado e uma sociedade norteados pelos princípios éticos da democracia, numa realidade sociopolítica que, da parte do Estado, caracteriza-se por forte tendência autoritária, patrimonialista e centralista, e, da parte da sociedade, pela fragilidade da cidadania? (AMORIM, 2000, p.99)

A autora dá algumas indicações de como isso pode acontecer. O primeiro passo seria a criação de dispositivos para a reflexão sobre os valores e padrões de conduta. Outro passo seria o entendimento de que nossos vícios têm raízes históricas e socioculturais profundas, e que qualquer projeto de mudança deve compreender as inúmeras determinações e os obstáculos que podem se interpor à essa transformação. Deve-se também ter em conta que uma estratégia efetiva de democratização do Estado precisa, necessariamente, passar por medidas que levem ao fortalecimento da cidadania e da capacidade organizativa da população e à abertura de amplos canais de participação, única forma de assegurar que o Estado atue em função da sociedade. Por fim, cada um de nós deve reconhecer com

humildade que o Brasil nos habita e que temos parte dos vícios contra os quais nos indignamos. Ou seja, tudo isso nos mostra que deve ser criada uma consciência individual e coletiva sobre os valores, mas sem eximir o Estado de definir instrumentos normativos e disciplinadores da questão ética no trato com a “coisa pública”.

Segundo Carneiro (1998), quando os servidores públicos encontram-se desprovidos de orientação concernente a normas específicas de conduta ética, constroem, corporativamente, suas próprias regras não escritas de comportamento, mais voltadas para os interesses da própria corporação do que para o interesse do público em geral. Assim, o imperativo de aprimoramento da conduta ética do servidor público assume uma importância política inquestionável, já que a opinião pública é concordante de que o grau de obediência a princípios éticos no serviço público é muito baixo e as frequentes denúncias de corrupção estimulam na sociedade essa percepção. Outro fator que aumenta o descrédito na conduta ética do governo é a percepção generalizada de que casos graves de transgressão não são punidos ou, quando o são, as punições ficam aquém do desejo de justiça da sociedade.

Pesquisa desenvolvida na Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Federal do Ceará, em 2007, mostrou que a grande maioria dos entrevistados já presenciou comportamentos aéticos em seu local de trabalho, sendo o principal a discriminação de tratamento, estabelecendo critérios para melhor atendimento pautados no cargo ocupado, na posição de comando que ostenta o usuário etc. No entanto, poucos denunciaram os colegas aos superiores, o que mostra que, apesar de conhecerem rudimentos de ética, os servidores preferem se manter inertes, em atitude omissiva, o que também é uma falta grave. A pesquisa concluiu que os servidores avaliados possuem noção do que seja uma conduta ética, mas esta noção não é consistente, visto que uma parcela dos entrevistados caiu em contradição no decorrer da entrevista. A autora mostra, com isso, a importância de investir na educação dos servidores, propiciando-lhes mais conhecimentos e munindo-os de instrumentos que previnam tanto os erros praticados em decorrência da ignorância das regras, como também da negligência deliberada (MIRANDA, 2007).

Com tudo que foi apresentado pelos autores, percebe-se a importância da ética e da moralidade nas organizações, visto que elas sustentarão as relações entre a organização, os servidores e os beneficiários do serviço. Por ser um tema complexo, merece atenção e estudos aprofundados que visem propiciar conhecimento aos servidores e guiar sua prática profissional, objetivando otimizar o serviço desempenhado por eles.

Tendo em vista que a conduta ética já se encontra amparada pela legislação brasileira, as instituições públicas não podem mais postergar a criação de comissões que acompanhem o desenvolvimento da ética nesses órgãos. Para entender como o IFCE *campus* do Crato entende a ética profissional prevista no Código de Ética Profissional do Servidor Público e suas relações com a moral, essa investigação utilizou-se dos procedimentos metodológicos de coleta e análise que serão tratados no capítulo seguinte.

## **3 MATERIAL E MÉTODO**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa é de natureza descritiva quanto aos objetivos, segundo Lakatos e Marconi (2001), e visou estudar, observar e analisar as características de um grupo. Desenvolveu-se por meio de um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato. Gil (2002) define o estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo o autor, o estudo de caso dificulta a generalização, mas proporciona uma visão global do problema e identifica possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados.

### **3.2 Lócus da pesquisa**

O *lócus* dessa pesquisa empírica é o Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato (IFCE *campus* do Crato), criado oficialmente em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, sancionada pelo então Presidente Luís Inácio Lula da Silva, congregando os extintos Centros Federais de Educação Tecnológica do Ceará (CEFET/CE) e as Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios de Crato e de Iguatu.

A história da instituição, no entanto, remonta ao início do século XX, quando o então Presidente Nilo Peçanha criou as Escolas de Aprendizes Artífices, mediante o Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, que seguiam o modelo das escolas vocacionais francesas e eram destinadas a formar profissionalmente estudantes carentes e desfavorecidos. Essas escolas espalharam-se rapidamente por todo país com o objetivo de formar, em todas as regiões, profissionais técnicos para contribuir com processo de modernização do país.

Com o objetivo de formar profissionais na região, foi celebrado um acordo entre a União e a Prefeitura Municipal de Crato, instalando, em 10 de abril de 1954,

uma Escola Agrotécnica em conformidade com os artigos 2º e 4º do Decreto Federal nº 22.470 de 20 de janeiro de 1947 e os dispositivos do Decreto Lei Nº 9.613 de 20 de agosto de 1946. Em 1964, pelo Decreto Nº 53.558, a instituição passou a se chamar Colégio Agrícola de Crato e, em 1967, subordinou-se ao Ministério da Educação e Cultura. Através do Decreto 83.935 de 04 de setembro de 1979, passou a denominar-se Escola Agrotécnica Federal de Crato - subordinada à Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário. Anos depois passou a ser subordinada à SETEC, até que, em 2008, passou a chamar-se Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará *campus* do Crato, vinculada ao Ministério da Educação (PDI, 2009).

A atuação do IFCE *campus* do Crato estende-se a 03 regiões administrativas do governo estadual e atende as demandas de aproximadamente 41 municípios, sendo 33 localizados somente da região do Cariri. Essa região tem como setores estratégicos da economia regional o comércio, a indústria de calçados, a fruticultura, a apicultura, a ovinocaprinocultura, o turismo e outros arranjos produtivos dos setores secundário e terciário. Nesse contexto, intensifica-se a demanda por mão de obra com qualificação técnica para o manejo adequado desses recursos, razão por que o IFCE *campus* do Crato constitui-se em um equipamento educacional importante e indispensável, sobretudo porque, atualmente, é a única instituição de ensino do sul do estado voltada à educação profissional com foco na agropecuária, cabendo-lhe a grande responsabilidade de atender às demandas educacionais emanadas das atividades mencionadas (PDI, 2009).

Para atender a essa demanda, atualmente o *campus* do Crato possui os seguintes cursos de *nível técnico*: Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Informática para Internet Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio – PROEJA -, Técnico em Agropecuária Subsequente (Pós Médio). Já os cursos de *nível superior* são Bacharelado em Sistemas da Informação e Bacharelado em Zootecnia, ambos implantados no ano de 2010. Trabalhando na instituição existem, no ano de 2012, 178 servidores, sendo 70 docentes e 108 técnico-administrativos.

A população do presente estudo foi composta por servidores docentes e técnico-administrativos do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato, sendo a amostra composta por 44 servidores que participaram voluntariamente do estudo.

Antes da utilização definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste, que segundo Lakatos e Marconi (2001), tem a função de evidenciar possíveis falhas existentes e de verificar se o questionário apresenta fidedignidade, validade e operatividade, bem como permitir uma estimativa sobre os futuros resultados. Para o pré-teste, o questionário foi enviado a 10 (dez) servidores, sendo que 7 (sete) responderam.

### **3.3 Procedimentos e instrumento de coleta de dados**

O procedimento de coleta de dados foi feito através do meio eletrônico. O questionário foi enviado por e-mail a uma lista onde estão inseridos os endereços eletrônicos de todos os servidores da instituição. No corpo do texto do e-mail foi explicada, de forma sucinta, a natureza e a importância da pesquisa e foi solicitada a colaboração dos mesmos. Obteve-se a resposta de 44 servidores, o que corresponde a 24,7% do total, sendo 20 deles docentes e 24 técnico-administrativos. O questionário encontra-se em uma planilha eletrônica que agrupa os resultados.

Para a análise dos resultados, foi utilizada a abordagem qualitativa, que buscou correlacionar o conceito de ética expresso pelos respondentes com o nível de desenvolvimento moral presente na organização. Foi analisada também a consistência teórica do conceito de ética apresentado pelos servidores, tomando como base os teóricos previamente apresentados, assim como se o nível de desenvolvimento moral organizacional condiz com o que é preconizado no Código de Ética do Servidor.

O instrumento de coleta de dados foi composto por três partes. Inicialmente foi aplicado um questionário socioeconômico que indagava acerca do tempo de serviço, da formação e do cargo que o servidor ocupa na instituição. Esse questionário teve por objetivo caracterizar a amostra e oferecer categorias que serão correlacionadas com as respostas dadas nos outros instrumentos.

Em seguida, foi feito um Teste de Associação de Palavras, que se constitui num tipo de investigação aberta que se estrutura na evocação das respostas dadas

com base em um estímulo indutor, que foi analisado segundo a teoria de Bardin (2011).

Por fim, foi utilizado o Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, adaptado de Licht (1996). Segundo o autor, o instrumento tem por objetivo avaliar o nível de comportamento moral de organizações a partir de ações expressas por meio de resultados de decisões, políticas, estratégias e tudo mais que possa ser observável na organização. O instrumento baseia-se na teoria do Desenvolvimento Moral Organizacional de Petrick e Wagley e na classificação em três estágios e seis níveis de desenvolvimento moral feita por eles.

### **3.4 Análise dos dados**

Para a análise do Teste de Associação de Palavras utilizou-se a teoria de Bardin (2011), que orienta que as diversas evocações, uma vez listadas, compõem um conjunto heterogêneo de unidades semânticas que serão classificadas para facilitar as análises descritivas e explicativas. Como estímulo indutor foi utilizada a palavra “Ética”. Para isso, foi solicitado que cada servidor escrevesse as três primeiras palavras que viessem a sua cabeça ao ler aquela palavra. Este teste teve por objetivo analisar o conceito de ética desses servidores.

O Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, segundo Licht (1996), tem por objetivo avaliar o nível de comportamento moral de organizações. O instrumento original, baseado na teoria do Desenvolvimento Moral Organizacional de Petrick e Wagley, é composto de 72 indicadores em forma de perguntas a serem respondidas com SIM ou NÃO, onde o sim significa que aquele comportamento ocorre na organização. Os indicadores correspondem aos seis níveis de desenvolvimento moral e para o presente estudo foram escolhidos 30 indicadores segundo conveniência e melhor adequação ao lócus da pesquisa.

Cada nível de desenvolvimento moral está representado por cinco indicadores que aparecem listados em ordem aleatória, baseada em sorteio, de modo a descaracterizar a leitura sucessiva de vários indicadores de um mesmo nível moral. Após a resposta dos servidores, as respostas afirmativas de cada pergunta foram

reordenadas segundo o nível de desenvolvimento moral (darwinismo social, maquiavelismo, conformidade e assim sucessivamente), para que pudessem ser colocadas em termos percentuais que indicariam onde está a maior parte dos comportamentos presentes na organização, se no estágio pré-moral ou sobrevivência maquiavélica, no estágio moral ou autoridade e conformidade ou no estágio pós-moral ou organização e integridade.

A seguir encontra-se a tabela com a correspondência dos 30 indicadores utilizados nesta pesquisa, indicando o número da questão e o indicador a que ela se refere. Por exemplo, a seguinte questão: “Há organizações que acreditam que, para sobreviverem na nossa realidade, a organização tem que “deixar a ética de lado”, ao menos ocasionalmente. Isso também ocorre em sua organização? ( ) Sim ( ) Não” é a questão de número 1 e corresponde ao indicador 1.5, que significa que a primeira questão do instrumento é um indicador classificado no nível de desenvolvimento 1 (darwinismo social), e o .5 significa a classificação dentro do nível, sendo sua importância meramente sequencial. A questão: “Há organizações em que os funcionários costumam se municiar com diversos documentos (memorandos, comunicações internas, atas, protocolos, etc.) para que, no futuro, não possam ser acusados de coisa alguma. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não” é a questão de número 2 e corresponde ao indicador 2.1, que significa que ela está classificada no nível de desenvolvimento 2 (maquiavelismo), e o .1 significa que é a primeira pergunta deste nível no questionário.

Tabela 1 Correspondência entre questões e indicadores.

Correspondência entre questões e indicadores											
1	1.5	6	5.1	11	1.1	16	2.2	21	3.1	26	4.1
2	2.1	7	6.4	12	1.4	17	3.3	22	6.5	27	2.3
3	3.2	8	5.4	13	4.4	18	5.5	23	5.2	28	6.2
4	4.2	9	3.4	14	3.5	19	1.2	24	6.1	29	2.5
5	4.5	10	2.4	15	6.3	20	4.3	25	1.3	30	5.3

Fonte: Do autor (2012)

Para a avaliação das respostas fornecidas pelos usuários do instrumento, foi empregada a técnica de distribuição de frequências e a medida de posição denominada moda, em que as respostas são agrupadas segundo os níveis morais e

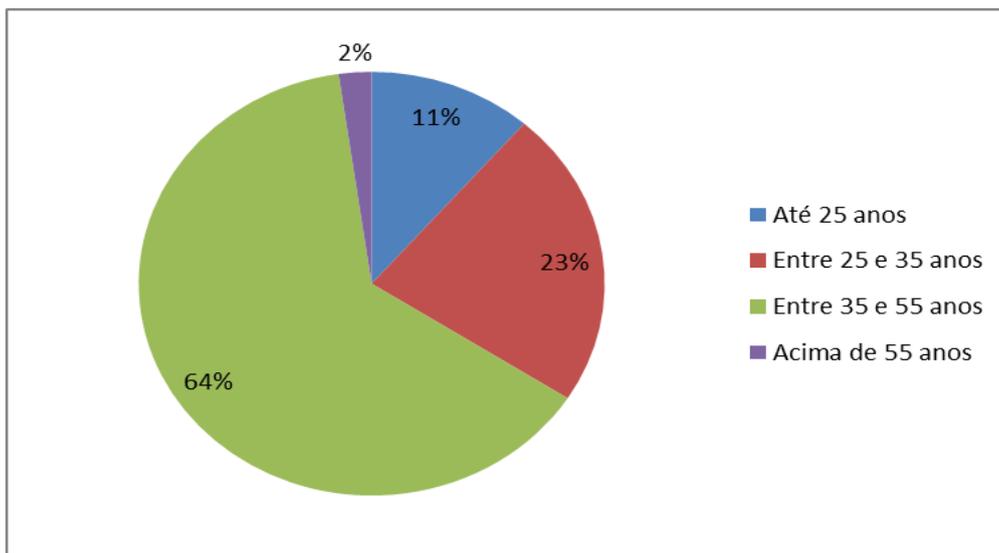
a porcentagem de respostas afirmativas mais frequentes em todos os questionários indica em que nível de desenvolvimento moral encontra-se a organização.

Licht (1996) cita alguns cuidados imprescindíveis para lidar com os resultados fornecidos por este instrumento. Entre eles está a atenção com as afirmações que podem ser feitas a partir dos resultados, pois o instrumento apenas sugere o nível moral da organização, mas não afirma. Ao indicar o nível moral da organização deve-se também ter em mente que não se pode, nem se deve, concluir nada efetivamente acerca das pessoas que atuam na organização, pois o instrumento indica níveis de comportamentos morais que predominam na organização e que caracterizam a conduta ética organizacional, e não individual. Deve-se ter em mente também que o nível moral modal da organização não é necessariamente o nível moral que representa a conduta ética de todos os setores da organização. O questionário, na íntegra, encontra-se no apêndice A.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra deste estudo, composta por 44 servidores, tem as seguintes características: 22 mulheres e 22 homens; 5 tem idade até 25 anos, 10 tem idade entre 25 e 35 anos, 28 tem idade entre 35 e 55 anos e 1 tem idade acima de 55 anos.

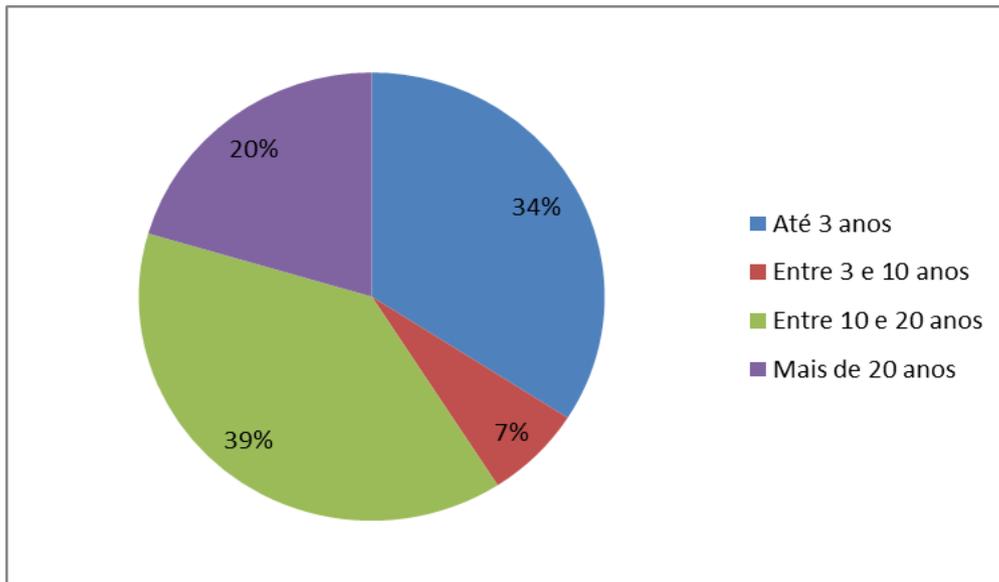
Gráfico 3 Caracterização da amostra segundo a idade



Fonte: Do autor (2012)

Em relação ao tempo de serviço dos pesquisados 15 tem até 3 anos de tempo de serviço total, 3 tem entre 3 e 10 anos, 17 tem entre 10 e 20 anos e 9 tem mais de 20 anos de tempo de serviço total.

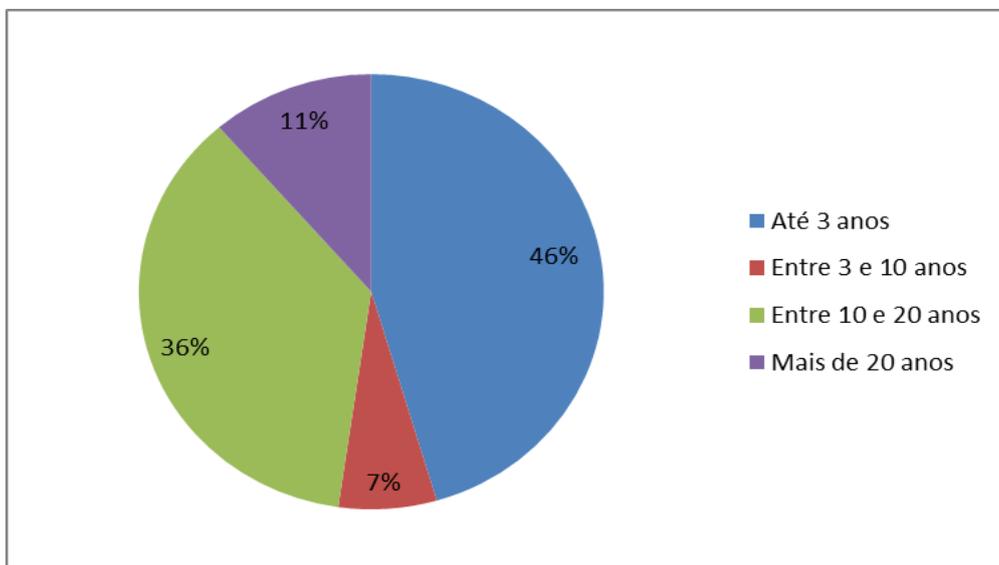
Gráfico 4 Caracterização da amostra segundo o tempo de serviço total



Fonte: Do autor (2012)

Quanto ao tempo de serviço no *campus*, 20 têm até 3 anos, 3 tem entre 3 e 10 anos, 16 tem entre 10 e 20 anos e 5 tem mais de 20 anos de trabalho no *campus*.

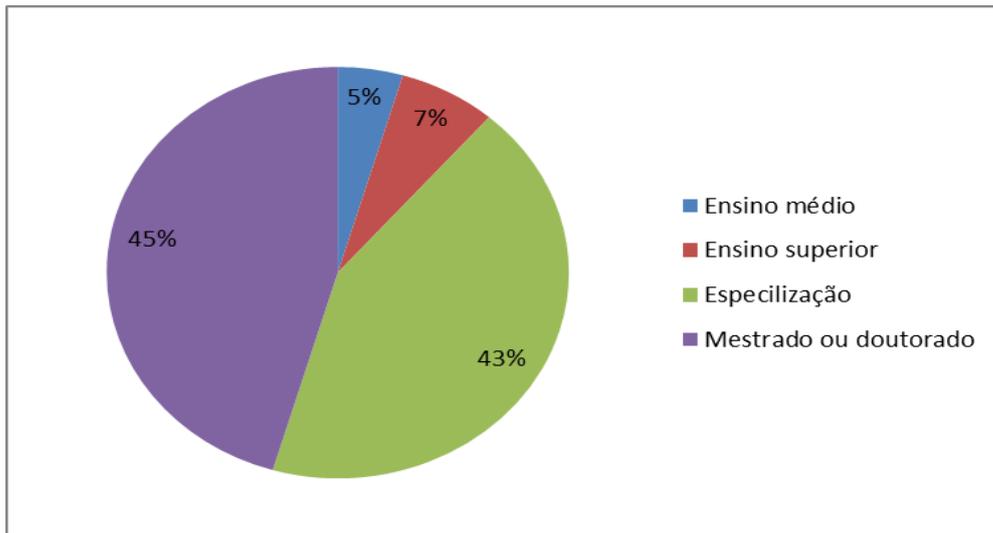
Gráfico 5 Caracterização da amostra segundo o tempo de serviço no campus



Fonte: Do autor (2012)

O grau de escolarização de 2 deles é ensino médio, de 3 deles ensino superior, 19 especialização e 20 mestrado ou doutorado.

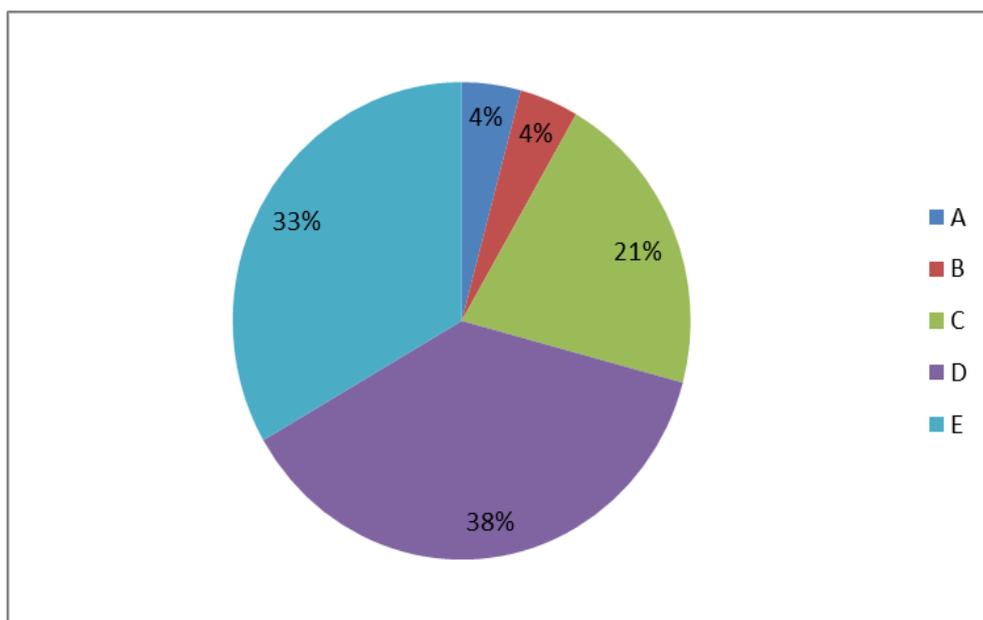
Gráfico 6 Caracterização da amostra segundo a escolarização



Fonte: Do autor (2012)

Quanto aos cargos efetivos dos sujeitos da pesquisa 20 deles são docentes e 24 são técnico-administrativos; entre os técnico-administrativos, 1 deles possui cargo de nível A, 1 de nível B, 5 de nível C, 9 de nível D e 8 de nível E; 10 deles possuem função gratificada ou cargo de direção.

Gráfico 7 Caracterização da amostra segundo o nível do cargo dos servidores técnico-administrativos



Fonte: Do autor (2012).

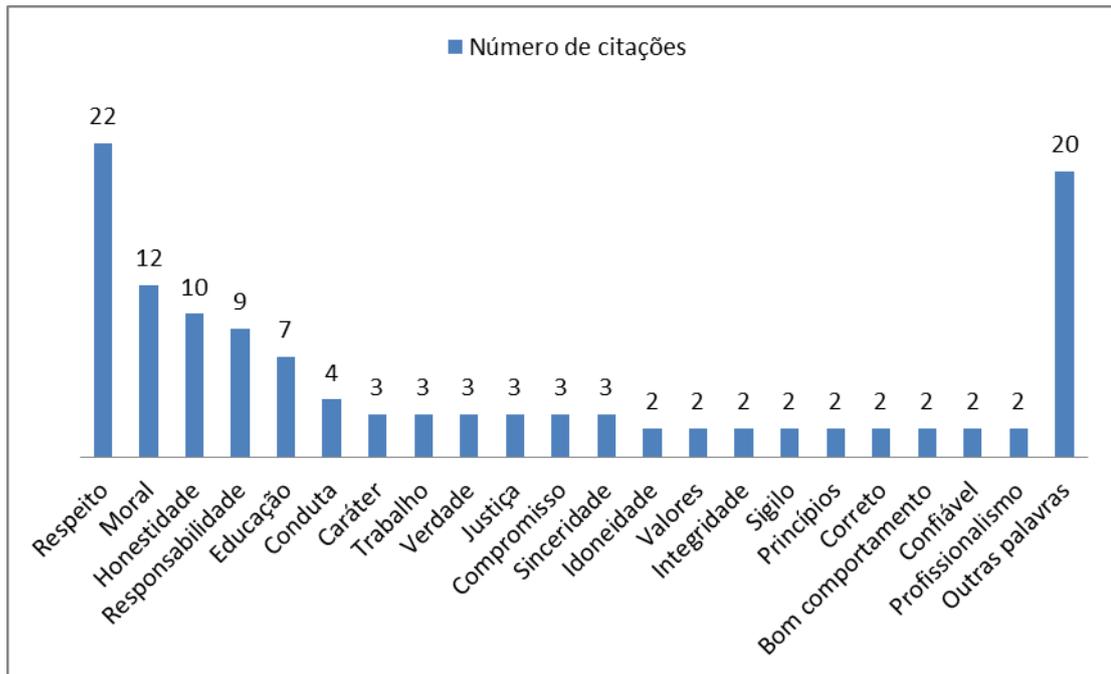
Quando questionados sobre as palavras que lhe vinham à cabeça ao ler a palavra Ética, os servidores citaram as seguintes: atitude, caráter, idoneidade, respeito, trabalho, educação, verdade, justiça, moral, boa convivência, responsabilidade, compromisso, valores, paciência, honestidade, competência, sinceridade, bem, integridade, zelo pela coisa pública, impessoalidade, sigilo, conduta, prática, princípios, correto, pessoas, transparência, democracia, bom comportamento, confiável, prudente, dignidade, lisura, profissionalismo, decência, coerência, imparcialidade, diálogo, compreensão, consideração e seriedade.

Já os servidores que tem função gratificada ou cargo de direção citaram as seguintes palavras: atitude, caráter, idoneidade, respeito, compromisso, responsabilidade, honestidade, sinceridade, moral, integridade, pessoas, coerência, imparcialidade, consideração e trabalho.

A palavra mais citada nos dois grupos foi respeito. Com isso, podemos supor que, para este grupo de servidores, respeito é a palavra que melhor define o que é ética. Pode-se inferir também que a alta frequência desta palavra pode estar relacionada à ausência deste na instituição. Já as palavras que foram citadas apenas uma vez foram as seguintes: atitude, boa convivência, paciência, competência, bem, zelo pela coisa pública, impessoalidade, prática, pessoas, transparência, democracia, prudente, dignidade, lisura, decência, coerência, imparcialidade, diálogo, compreensão, consideração e seriedade. Essas palavras são consideradas como não correspondendo ao conceito de todos os servidores, mas à opinião pessoal destes respondentes.

O gráfico a seguir demonstra a frequência com que essas palavras apareceram.

Gráfico 8 Número de vezes que cada palavra foi citada.

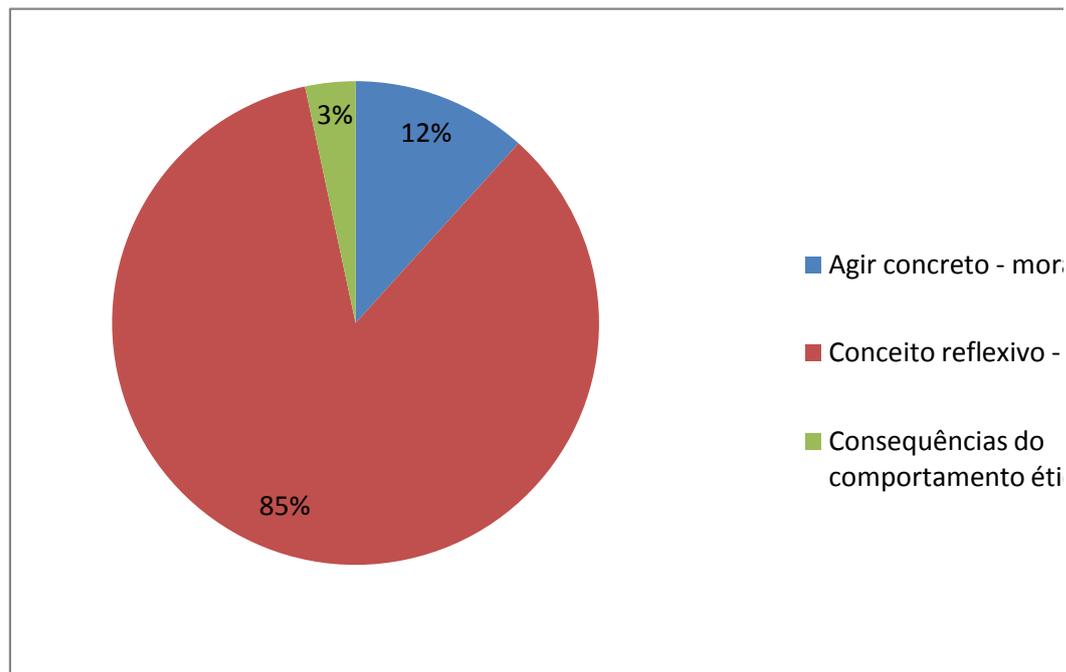


Fonte: Do autor (2012)

As palavras foram agrupadas e categorizadas levando em conta os critérios temático e léxico, classificando-as de acordo com seu sentido, emparelhamento de sinônimos e sentidos próximos, como orienta Bardin (2006).

As palavras citadas levaram à formação de três categorias. A primeira delas contém as palavras que mais se aproximaram do **conceito reflexivo da ética**, e são as seguintes: verdade, honestidade, sinceridade, impessoalidade, sigilo, transparência, confiável, coerência, imparcialidade, compreensão, responsabilidade, compromisso, correto, prudente, diálogo, paciência, caráter, idoneidade, valores, integridade, princípios, dignidade, lisura, educação, decência, justiça, democracia, respeito, zelo pela coisa pública e moral. A segunda categoria contém palavras que estão relacionadas ao **agir concreto**, como atitude, conduta, prática, bom comportamento, trabalho, competência e profissionalismo, e estão mais relacionadas à moral, que é a consumação prática da ética. A última categoria diz respeito às **consequências do comportamento ético**, e contém as palavras boa convivência, bem, pessoas, consideração.

Gráfico 3 Categorias das palavras citadas.



Fonte: Do autor (2012).

Mesmo a palavra ética não sendo associada à ética profissional, várias palavras relacionadas ao trabalho foram citadas pelos servidores. São elas: trabalho, responsabilidade, compromisso, honestidade, competência, zelo pela coisa pública, impessoalidade, sigilo, conduta, prática, pessoas, democracia, profissionalismo, imparcialidade. Pode-se inferir que isso deve-se ao fato de os pesquisados estarem inseridos em uma instituição, local onde sua ética deveria se manifestar.

Como citado anteriormente, a ética é uma reflexão sobre o fazer. Ela é conceitual e argumentativa e o seu objeto de estudo são as normas. A ética seria a ciência da conduta e teria seu critério de verdade definido pela subjetividade e pela historicidade. A moral, por sua vez, seria a consumação da ética, a conduta dirigida ou disciplinada por normas, o que pode ser observável no comportamento humano. O fenômeno ético não pode ser observado enquanto se processa, assim, o que vemos no comportamento individual ou grupal é a moral, que é social e dinâmica, alterando-se de acordo com a demanda da coletividade.

As primeiras análises feitas no presente estudo dizem respeito à consistência teórica do conceito de ética apresentado pelos servidores. As palavras citadas e as categorias criadas nos mostram que, de uma maneira geral, os servidores sabem o que significa ética e o que pode levá-los a práticas condizentes com ela, pois como

nos diz Sousa Filho (1998, p. 27), “quando antes de praticar determinada ação alguém se questiona subjetivamente sobre o sentido do comportamento que irá efetivar, [...] estará, nesse questionar-se consumando o momento ético”.

Nesta pesquisa, as palavras citadas pelos servidores condizem com o que é preconizado no Código de Ética do Servidor em relação aos seus deveres e proibições. Quando dizem que a palavra ética lhes lembra as palavras caráter, idoneidade, verdade, justiça, moral, seriedade, coerência, decência, confiável, correto, princípios, conduta, integridade, valores, honestidade, sinceridade e democracia, os pesquisados estão confirmando que o servidor público deve ser probo, reto, leal e justo, que deve resistir a todas as pressões que visem obter favores, benesses ou vantagens indevidas e que devem demonstrar toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre quando estiverem diante de duas opções, a melhor e mais vantajosa para o bem comum.

As palavras responsabilidade, compromisso, atitude, trabalho, competência, zelo pela coisa pública, sigilo, prática, transparência, prudente, dignidade, lisura e profissionalismo, estão intimamente ligadas ao dever de desempenhar a tempo as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular, de não usar o cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem, de cumprir as tarefas do seu cargo ou função tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez e de não ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração ao Código de Ética do Servidor ou ao Código de Ética de sua profissão.

As palavras respeito, educação, paciência, impessoalidade, pessoas, bom comportamento, imparcialidade, diálogo, compreensão e consideração, que também foram citadas, dizem respeito à obrigação que o servidor tem de tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público, de ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção com todos os usuários do serviço público e de não permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores.

Por fim, as palavras bem e boa convivência nos remetem ao princípio de que o trabalho do servidor público é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos.

Com esses resultados, percebe-se, na noção de ética que esses servidores possuem, a consonância com o que é preconizado no Código de Ética do Servidor. Isso permite inferir uma associação entre a formação acadêmica destes servidores e as respostas dadas, visto que 42 deles possuem, pelo menos, ensino superior. Na amostra, encontram-se 10 pessoas que possuem função gratificada ou cargo de direção. Um resultado positivo na pesquisa pode ser um indicador de que esses podem desempenhar práticas condizentes com a ética e influenciar, através do exemplo, aqueles que estão sob seu comando.

Para inferirmos sobre a ética organizacional no IFCE *campus* do Crato, analisaremos o comportamento moral de seus servidores. Para isso, na segunda parte da pesquisa, foi aplicado o Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, que avalia o nível de desenvolvimento moral organizacional.

As 30 questões do presente instrumento foram respondidas com SIM ou NÃO, onde o sim significa que aquele comportamento ocorre na organização. Essas questões correspondem a indicadores distribuídos nos seis níveis de desenvolvimento moral organizacional, sendo 5 indicadores de cada nível, expostos de forma aleatória. A seguir encontra-se o número de respostas afirmativas e negativas para cada questão.

Tabela 2 Número de respostas para as questões.

Questão	Quantidade de respostas SIM	Quantidade de respostas NÃO	Questão	Quantidade de respostas SIM	Quantidade de respostas NÃO
<b>1</b>	31	13	<b>16</b>	23	21
<b>2</b>	37	7	<b>17</b>	36	8
<b>3</b>	32	12	<b>18</b>	16	28
<b>4</b>	29	15	<b>19</b>	24	20
<b>5</b>	13	31	<b>20</b>	5	39
<b>6</b>	17	27	<b>21</b>	15	29
<b>7</b>	26	18	<b>22</b>	6	38
<b>8</b>	2	42	<b>23</b>	7	37
<b>9</b>	5	39	<b>24</b>	16	28
<b>10</b>	34	10	<b>25</b>	20	24
<b>11</b>	24	20	<b>26</b>	22	22
<b>12</b>	16	28	<b>27</b>	30	14
<b>13</b>	17	27	<b>28</b>	12	32
<b>14</b>	16	28	<b>29</b>	38	6
<b>15</b>	33	11	<b>30</b>	19	25

Fonte: Do autor (2012).

Após a coleta de todas as respostas dos servidores, os indicadores foram reorganizados segundo o nível de desenvolvimento moral (darwinismo social, maquiavelismo, conformidade, lealdade para com a autoridade, participação democrática e integridade baseada em princípios), utilizando a ordem citada na tabela 1 (Correspondência entre questões e indicadores). As respostas afirmativas a cada pergunta foram contabilizadas e colocadas em termos percentuais. Essa porcentagem indica onde está a maior parte dos comportamentos presentes na organização, se no estágio pré-moral ou sobrevivência maquiavélica, no estágio moral ou autoridade e conformidade ou no estágio pós-moral ou organização e integridade, e em qual nível dentro deste estágio.

Inicialmente foram analisadas as respostas de todos os servidores. Em seguida essas respostas foram separadas em categorias, a fim de verificar se há diferença entre elas.

Tabela 3 Nível de desenvolvimento moral organizacional geral.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	115	18%
	Maquiavelismo	162	26%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	104	17%
	Lealdade para com a autoridade	86	14%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	61	10%
	Integridade baseada em princípios	93	15%
Total		621	100%

Fonte: Do autor (2012).

O instrumento foi analisado utilizando como base a teoria de Petrick e Wagley (1992), que propõe um modelo de desenvolvimento moral aplicado às organizações baseado em três estágios e seis níveis morais. Nas organizações, os indivíduos manifestam comportamentos típicos de cada um dos seis níveis.

Licht, Giacomini Filho e Gil (2007) afirmam que são comportamentos típicos do nível “darwinismo social”: não confiar em ninguém, acreditar que pode ser perseguido se deixar alguma porta aberta e que tudo precisa estar documentado e protocolado. No segundo nível, “maquiavelismo”, os comportamentos típicos são os seguintes: estar mais preocupado com o que não vai dar certo do que com os resultados positivos e manipular fatos e pessoas para se beneficiar. As pessoas que estão no nível da “conformidade” aceitam ideias e opiniões dos membros do seu grupo, independente se irão segui-las ou não, e defendem seu grupo de modo emocional e subjetivo. No quarto nível, “lealdade para com a autoridade”, começa a se manifestar a capacidade de autocrítica e o interesse e esforço genuínos para desenvolver-se rumo às mais elevadas aspirações pessoais e profissionais. No nível

da “participação democrática”, o conceito de certo leva em conta a noção de bem comum e o indivíduo luta para proteger direitos próprios e alheios. Por fim, um exemplo de raciocínio do último nível, “integridade baseada em princípios” seria: não há força externa que me obrigue a fazer algo que eu considere moralmente errado.

De acordo com os resultados desta pesquisa, a cultura moral modal da organização corresponde ao primeiro estágio de desenvolvimento moral organizacional, denominado pré-moral ou pré-convencional, no qual o comportamento moral do indivíduo é caracterizado pela troca de favores e pela manipulação para atingir objetivos pessoais, e não institucionais. As pessoas que pertencem a esse estágio possuem características como dependência, exploração, desconfiança, crença de que o outro é o problema, pretensão de grandes resultados com pequenos esforços e sensação que a vergonha é pior que o remorso. Nesse estágio as pessoas normalmente se comportam de forma a manter a obediência e respeitar as estruturas de poder para evitar a punição, e a referência do que está certo ou errado depende das consequências práticas das ações (LICHT, 1996).

O autor sugere que esse estágio pré-moral é composto por dois níveis. O primeiro nível, “darwinismo social”, demonstra o receio da extinção e a urgência em sobreviver financeiramente, permitindo que somente os mais aptos sobrevivam. Esse nível tem como metáfora um leão que reina através da força. No nível 2, “maquiavelismo”, que foi o mais prevalente nos resultados, atingir os objetivos justifica a utilização de qualquer meio, o que coloca a desonestidade como uma conduta rotineira para a organização poder crescer. A raposa, astuta, traiçoeira, dissimulada e que ataca pelas costas, é a metáfora desse nível, onde busca-se agir para satisfazer a necessidades e interesses pessoais e deixar os outros fazerem o mesmo. Cita-se como exemplo de raciocínio das pessoas desse nível: “Eu vou ajudá-lo porque você pode retribuir ajudando também”. Em organizações que operam nesse nível, a estratégia empregada pelos funcionários para conseguir avançar é pisar uns sobre os outros, e a atmosfera de desconfiança que vai se criando dificulta qualquer atividade que exija colaboração.

São exemplos de questões enquadradas nesse estágio as seguintes:

- “Há organizações que acreditam que, para sobreviverem na nossa realidade, a organização tem que “deixar a ética de lado”, ao menos ocasionalmente. Isso também ocorre em sua organização?”;
- “Há organizações em que funcionários são deslocados de suas funções para fazer serviços pessoais para seus chefes. Isso também ocorre na sua organização?”;
- “Há organizações em que uma das práticas administrativas é intimidar e ofender funcionários por meio do exercício do poder. Isso também ocorre na sua organização?”;
- “Há organizações em que as pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isso também ocorre na sua organização?”.

Nesse momento da pesquisa as respostas dos servidores foram separadas em categorias. Inicialmente comparou-se o nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores técnico-administrativos e dos servidores docentes.

Tabela 4 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores técnico-administrativos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	55	17%
	Maquiavelismo	89	27%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	57	17%
	Lealdade para com a autoridade	50	15%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	27	8%
	Integridade baseada em princípios	53	16%
Total		331	100%

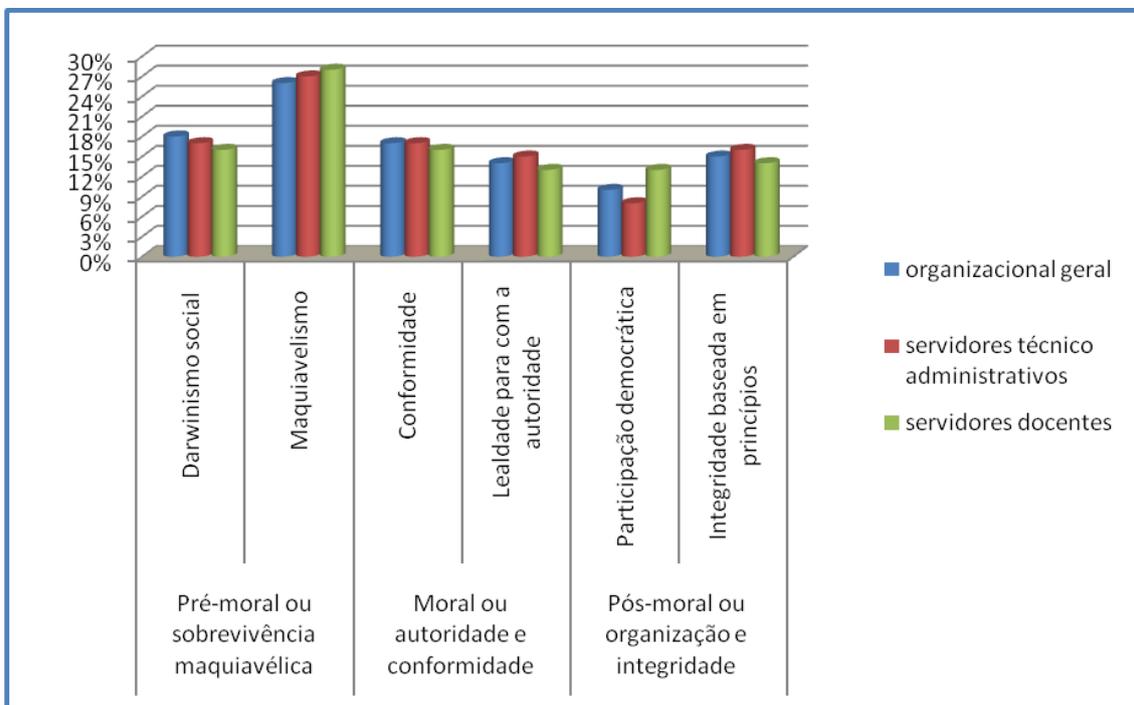
Fonte: Do autor (2012).

Tabela 5 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores docentes.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	40	16%
	Maquiavelismo	68	28%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	39	16%
	Lealdade para com a autoridade	33	13%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	31	13%
	Integridade baseada em princípios	33	14%
Total		244	100%

Fonte: Do autor (2012).

Gráfico 10 Comparação das respostas entre organização geral, servidores técnico-administrativos e servidores docentes.



Fonte: Do autor (2012)

Diante dos resultados, percebe-se que o nível de desenvolvimento moral apresentado em ambos os grupos é o mesmo apresentado pelo total de servidores,

o “maquiavelismo”. No entanto, os servidores docentes, isoladamente, veem mais comportamentos desse nível presentes na organização, como se pode observar no percentual de respostas afirmativas dos mesmos (28%), quando comparado ao percentual total (26%).

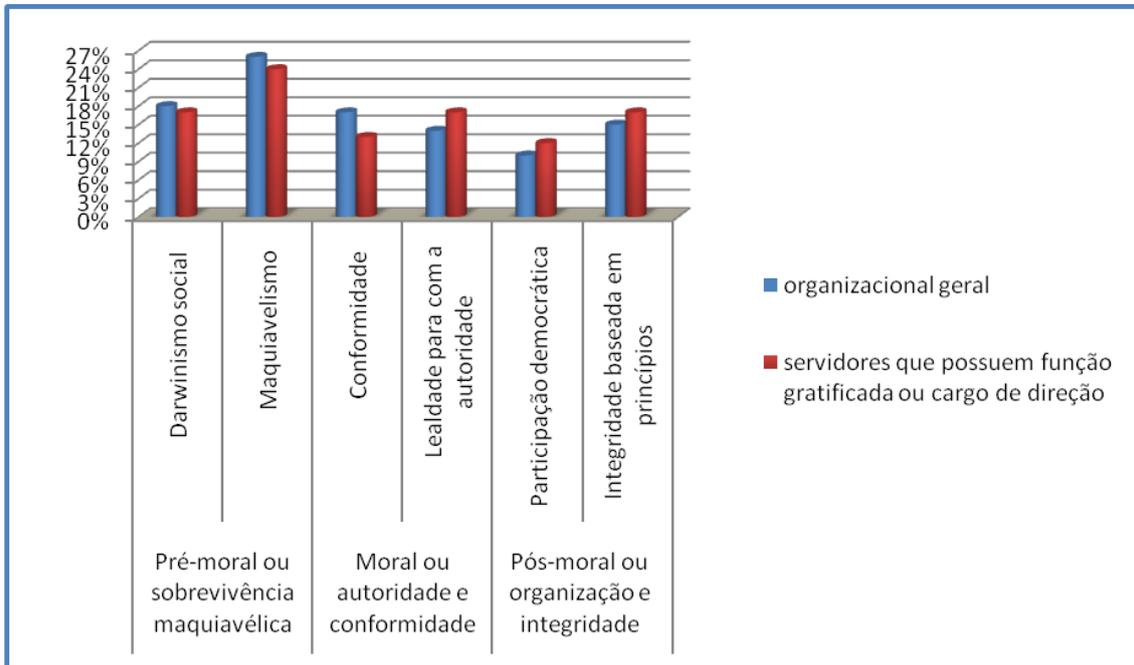
Em seguida, foram separadas as respostas dos servidores que possuíam função gratificada ou cargo de direção.

Tabela 6 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que possuem função gratificada ou cargo de direção

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	26	17%
	Maquiavelismo	36	24%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	20	13%
	Lealdade para com a autoridade	25	17%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	18	12%
	Integridade baseada em princípios	26	17%
Total		151	100%

Fonte: Do autor (2012).

Gráfico 11 Comparação das respostas entre organização geral e servidores que possuem função gratificada ou cargo de direção.



Esses servidores, que são aqueles que gerenciam a organização, enxergam-na também no nível de desenvolvimento moral organizacional do “maquiavelismo”. No entanto, percebe-se que suas respostas são melhor distribuídas entre todos os níveis. Esses servidores percebem que também estão presentes na organização comportamentos dos níveis mais desenvolvidos como “lealdade para com a autoridade” e “integração baseada em princípios”. Quando comparamos essas respostas com as palavras citadas por eles a respeito da ética (atitude, caráter, idoneidade, respeito, compromisso, responsabilidade, honestidade, sinceridade, moral, integridade, sinceridade, pessoas, coerência, imparcialidade, consideração, trabalho), percebemos que essas palavras estão próximas desses níveis mais desenvolvidos. Podemos inferir que esses servidores, por estarem à frente da organização, têm uma visão mais otimista dela.

Por fim, foram comparadas as respostas dos servidores que estão no *campus* há menos de 10 anos com as dos que estão no *campus* há mais de 10 anos.

Tabela 7 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no campus há menos de 10 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	59	20%
	Maquiavelismo	86	29%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	50	17%
	Lealdade para com a autoridade	35	12%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	22	8%
	Integridade baseada em princípios	41	14%
Total		293	100%

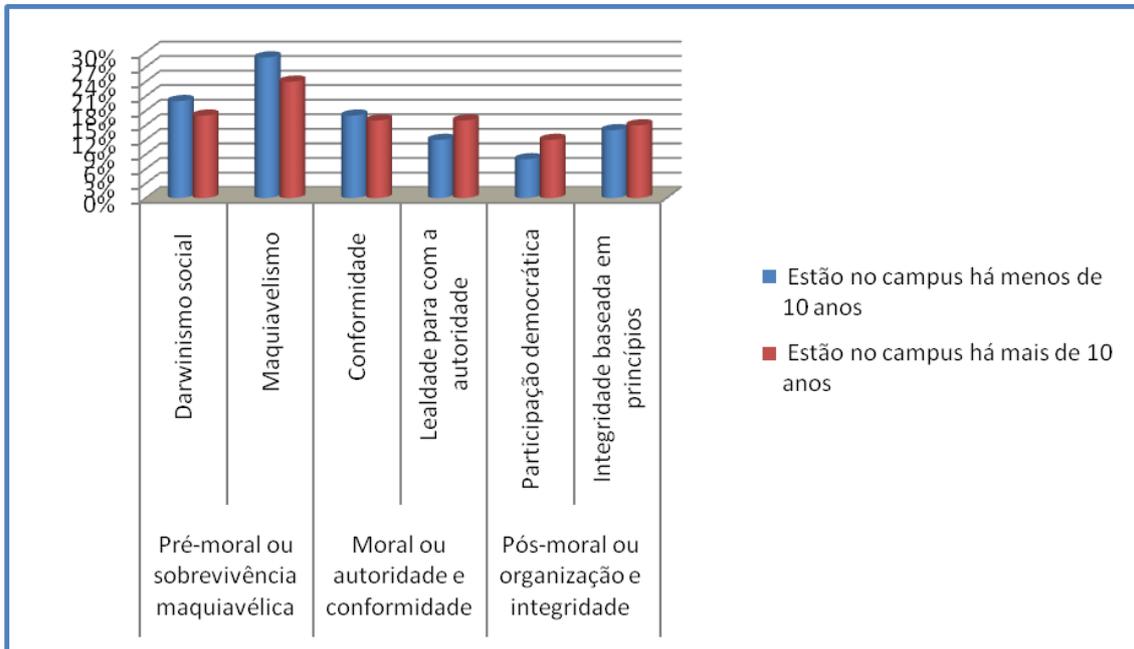
Fonte: Do autor (2012).

Tabela 8 Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no campus há mais de 10 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	50	17%
	Maquiavelismo	71	24%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	46	16%
	Lealdade para com a autoridade	48	16%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	36	12%
	Integridade baseada em princípios	45	15%
Total		296	100%

Fonte: Do autor (2012).

Gráfico 12 Comparação das respostas dos servidores que estão no campus há menos de 10 anos e dos servidores que estão no campus há mais de 10 anos.



Fonte: Do autor (2012).

Com esses dados, percebe-se que os dois grupos também apresentam diferenças, ainda que pequenas, em relação à visão de organização. Os servidores que estão trabalhando no *campus* há menos de 10 anos apresentam em seus resultados 49% de respostas afirmativas aos dois primeiros níveis de desenvolvimento, o “darwinismo social” e o “maquiavelismo”, enquanto os servidores que estão no *campus* há mais de 10 anos apresentam somente 41% de respostas afirmativas nesses níveis, apresentando 59% de respostas nos níveis mais desenvolvidos. Isso pode ser um indicativo de que os servidores que estão há menos tempo no *campus* ainda não absorveram uma possível cultura organizacional negativa e, assim, percebem determinados comportamentos inadequados que não são mais percebidos por quem já está há mais tempo na instituição.

Um comportamento organizacional pouco desenvolvido, como o apresentado nesses resultados, tem consequências para a sociedade, pois forja um clima de cumplicidade e faz prosperar a impunidade e o oportunismo. Licht et al (2007) citam situações cotidianas de uma sociedade baseada no “eu”: pessoas que apresentam zelo e cuidados com a limpeza e organização de sua casa, porém agem de maneira desleixada em ambientes compartilhados com os demais (áreas de café e banheiros); pessoas que promovem reuniões barulhentas em edifícios, sem

respeitar os horários estabelecidos para isso, acreditando que, por estarem em suas casas, podem fazer o que bem entenderem; pessoas que jogam lixo no chão com o intuito de assegurar o emprego de funcionários que são contratados para o serviço de limpeza pública; pessoas que reclamam e reivindicam quando recebem troco menor do que deveriam, porém se calam quando recebem troco maior.

Esses exemplos são comumente observados na nossa sociedade e podem revelar claramente o nível de desenvolvimento moral dos indivíduos. No entanto, não se pode afirmar que essas pessoas agem assim propositadamente para prejudicar o próximo, pois esses comportamentos são fruto da cultura do nosso país. O triângulo racial que nos formou deixou características como o personalismo, o “cunhadismo”, a cordialidade, o coronelismo, a hierarquia, o jeitinho, entre outras. Esses traços brasileiros entram nas organizações e nelas deixam suas marcas, pois foram interiorizadas pelos indivíduos e estão presentes no imaginário social e no imaginário organizacional, como nos diz Vasconcellos (1995).

Machado (2008) nos remete às figuras dos cunhados, coronéis, homens cordiais, malandros e padrinhos, que são fundamentais no ingresso em uma organização, já que o brasileiro sabe muito bem que em nossa sociedade personalista o que vale mais é a teia de relações. Todas essas figuras apontam para a prevalência de relações de subordinação e dependência, que permanecem intocadas num mundo que funciona nos moldes de uma grande família patriarcal com compadres, comadres, padrinhos e afilhados. Esta família patriarcal é guiada pela moral do oportunismo, que nos ensina a levar vantagem em tudo sem preocupação com as consequências.

Segundo Srour (2005), isso se deve a uma cultura cívica pouco desenvolvida, fruto de uma fragilidade institucional e de uma tímida cooperação coletiva. Essa duplicidade moral permite que determinadas ações sejam proibidas quando praticadas em público, mas aceitáveis na vida privada. Podemos inferir que, segundo esta lógica, os indivíduos saberiam o que é correto e incorreto, o que é ético e o que não é, mas nem sempre colocam em prática na atuação em sua organização.

A respeito dessa possível dualidade de conduta, Licht (1996, p. 88) questiona:

por quanto tempo pode alguém continuar agindo eticamente em um ambiente que recompensa a conduta típica de níveis morais inferiores? Por quanto tempo sobrevive a condução ética de um negócio, em um ambiente de competitividade crescente, mas de valorização incipiente da ética, caracterizada pelo alto nível de relativismo moral no estilo 'se é para mim, tudo bem; se é para o outros não pode'?

Com isso o autor nos mostra que não é fácil agir eticamente em um ambiente permeado por condutas típicas de níveis morais inferiores, em que os caminhos funcionais passam por suborno, corrupção, tráfico de influência etc. Ele também aponta que uma organização não é um nível moral modal, não podendo ser rotulada por esse nível, mas esse indicador deve proporcionar uma reflexão sobre como está a situação atual da mesma.

Para que a vida em uma organização não seja guiada por interesses particulares, surgem os códigos de conduta profissional, que devem estar em consonância com os princípios éticos universais. O Código de Ética do Servidor foi criado com o intuito de guiar os servidores públicos para o bom desempenho de seus encargos e serviços.

Pela presente pesquisa, no entanto, percebemos que o comportamento moral organizacional dos servidores do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato não está em sintonia com o que é preconizado no referido decreto, já que eles responderam afirmativamente a questões que estão localizadas no estágio de desenvolvimento pré-moral ou pré-convencional, que, por sua vez, contrariam os princípios legais.

Esses servidores afirmaram, por exemplo, que a organização deixa a ética de lado, ao menos ocasionalmente; que quando ocorrem falhas graves a tendência é punir apenas os funcionários de nível hierárquico mais baixo; que é uma prática administrativa intimidar e ofender funcionários por meio do exercício do poder; e que os funcionários se protegem mutuamente justificando, mascarando ou escondendo erros uns dos outros.

Entre todas as questões, a que recebeu resposta afirmativa de maior número de servidores (38), foi a de número 29, que diz: "Há organizações em que as pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isso também ocorre na sua organização?". Essa afirmativa nos

remete à família patriarcal, citada por Holanda (1995), com sua rede de relações personalistas, onde é difícil distinguir os domínios do público e do privado. Estas ações contrariam o que o Código de Ética do Servidor propõe, vedando ao servidor público o uso do cargo ou função, facilidade, amizades, tempo, posição e influência para obter qualquer tipo de favorecimento para si ou para outrem.

A questão que recebeu menor número de respostas afirmativas (2 respostas), foi a questão 8, que diz: “Há organizações em que a avaliação de desempenho sugere treinamento para quem não consegue se adaptar às normas sociais, organizacionais e éticas. Isso também ocorre na sua organização?”. O Código de Ética do Servidor orienta que é dever do servidor participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinente ao órgão onde exerce suas funções, e divulgar e informar a todos os integrantes de sua classe sobre a existência do Código de Ética do Servidor estimulando seu integral cumprimento. A resposta a essas questões mostra que o Código não está sendo adequadamente cumprido, o que interfere no comportamento moral organizacional.

Sabe-se que a cultura organizacional, que carrega os padrões morais presentes na coletividade, influencia diretamente na conduta dos indivíduos. Nesse sentido, Mendes et al (2010) afirmam que as lideranças dos níveis hierárquicos superiores são responsáveis pela manutenção de uma cultura que enfatiza cotidianamente a importância da conduta ética para todos os funcionários, incorporando os valores éticos às políticas e regras. Os autores colocam também que para a implementação das Comissões de Ética Setoriais, exigidas pelo Código de Ética do Servidor, é necessário que sejam adotados instrumentos pedagógicos para a promoção da ética, comprometimento da alta administração do órgão e criação de uma rede interna de pessoas capacitadas e sensíveis ao tema.

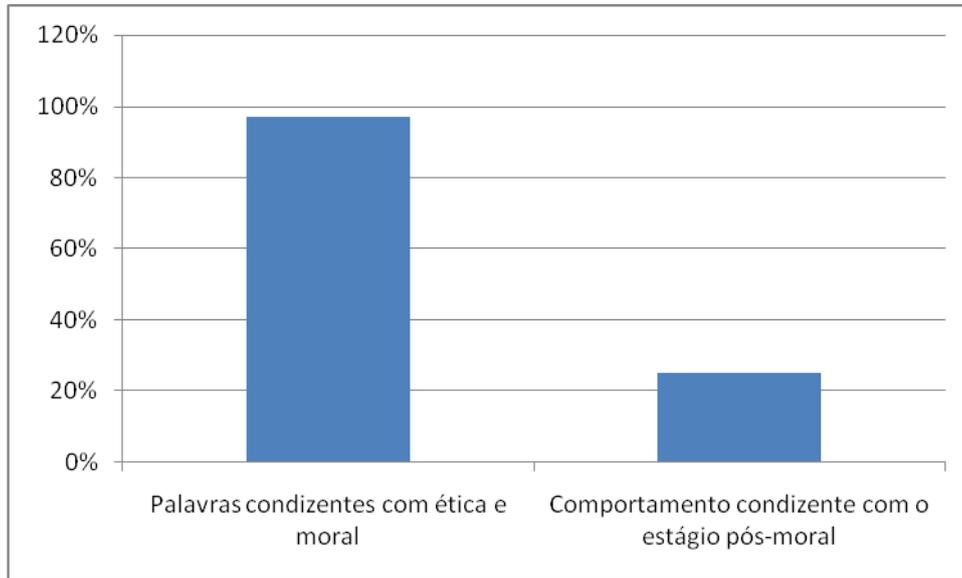
Para Licht (1996), a mudança na cultura de uma organização é um processo complexo, pois a instituição carrega em sua cultura sua proteção e estabilidade, o que se reflete nas atitudes e comportamentos das pessoas. Esses comportamentos morais são manifestações que possuem razões bem mais profundas e que deixam consequências na prática das relações de negócios e interpessoais, e, portanto, não podem ser negligenciadas.

Segundo o mesmo autor, as organizações deveriam adequar suas práticas administrativas para estar no terceiro estágio de desenvolvimento moral organizacional, seja no nível “participação democrática” ou no nível “integridade baseada em princípios”, pois, quanto maior o estágio moral da organização, maior a garantia de que os direitos morais coletivos sejam levados em consideração. Para que isso ocorra, ele recomenda algumas decisões para melhorar a cultura ética: sistema de auditoria ética para confrontar procedimentos com leis e regras, comitê para desencorajar pressões excessivas de chefes sobre seus funcionários e regulamentações severas para reforçar continuamente os procedimentos éticos.

Corroborando este pensamento, Carneiro (1998) coloca que o servidor público encontra-se desprovido de orientações a respeito de conduta ética, o que leva as coletividades a construírem suas próprias regras voltadas mais para interesses próprios do que para os da organização. Para reverter essa situação seria necessário um trabalho pedagógico de esclarecimento e persuasão utilizando medidas de cunho prático e ações efetivas. Esse trabalho de prevenção enfocaria: fixação de regras claras de conduta geral a serem observadas por toda a administração, identificação pormenorizada de quais são os padrões éticos a serem observados, acompanhamento sistemático da observância dessas regras, criação de instrumentos institucionais pedagógicos de esclarecimento sobre o conteúdo de normas éticas, estabelecimento de regras flexíveis para correção de transgressões de menor potencial e transparência desses instrumentos de tal forma que a opinião pública possa acompanhar a evolução dos trabalhos realizados.

Com tudo isso, é possível perceber que os servidores do IFCE *campus* do Crato, individualmente, possuem clara noção do que seria ética, visto que 97% das respostas condizem com a ética e com a moral, que seu conceito sobre ela possui consistência teórica de acordo com o que foi colocado pelos autores estudados e que esse conceito é condizente com o que o Código de Ética do Servidor preconiza. No entanto, a organização como um todo está classificada no nível de desenvolvimento organizacional pré-moral ou pré-convencional, com 44% das respostas, e não no nível pós-moral ou organização e integridade, que seria o nível desejado, que está apenas com 25% das respostas.

Gráfico 13 Comparação das palavras condizentes com ética e moral e comportamento condizente com o estágio pós-moral.



Fonte: Do autor (2012).

Isso nos permite inferir que o indivíduo, em muitas circunstâncias, não realiza, na sua ação moral concreta, os fundamentos éticos que possui, visto que a coletividade na qual ele está inserido tende a desenvolver um código de conduta próprio que influencia o comportamento de todos. Ou seja, esse indivíduo contraria o que Sousa Filho (1998) coloca como ética, que é ter consciência do seu dever e responder por isso em termos de conduta exteriorizada e atitude mental.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pelo presente estudo podemos concluir que os servidores do IFCE *campus* do Crato, individualmente, possuem noções de ética, mas coletivamente o comportamento dos mesmos está classificado no nível pré-moral de desenvolvimento organizacional, o que mostra uma discrepância entre a teoria e a prática. Esse comportamento pode se manifestar em diversos contextos, no entanto, no contexto organizacional, tem graves implicações.

Em relação aos objetivos traçados para este trabalho pode-se afirmar que foram atingidos, visto que: o conceito de ética dos servidores do IFCE *campus* do Crato foi identificado por meio do Teste de Associação de Palavras; foi descoberto, por meio do Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, que o comportamento moral organizacional do IFCE *campus* do Crato está localizado no nível de desenvolvimento organizacional pré-moral ou pré-convencional; o conceito de ética apresentado pelos servidores possui consistência teórica de acordo com os autores estudados, apresentando a maioria das respostas condizentes com a ética e com a moral; no entanto, o comportamento moral dos servidores não condiz com o que é preconizado no Código de Ética do Servidor contrariando vários princípios deste. Assim, conclui-se que existe uma discrepância entre o conceito de ética e o comportamento moral organizacional dos referidos servidores.

Para que os resultados sejam melhor interpretados, deve-se observar os fatores que estão influenciando a organização e se manifestando por meio dos comportamentos éticos dos seus servidores, como, por exemplo, o clima organizacional, a cultura nacional (que se faz presente na cultura organizacional), o desconhecimento dos direitos e deveres dos servidores, entre outros.

Não se pode afirmar que este é o comportamento de todos os servidores públicos, pois trata-se de um estudo de caso, o que dificulta a generalização. Da mesma forma, não se pode afirmar também que esse é o comportamento de todos os servidores desta organização, pois pode haver variação entre setores.

O resultado encontrado na presente pesquisa poderá proporcionar melhores possibilidades de reflexão para a organização, levando-a a compreender sua situação e refletir sobre a necessidade de dar outros rumos à sua forma de conduzir seus negócios. Entre os cuidados que devem ser adotados, está o de evitar a rotulação da instituição e não acusar ou culpar os indivíduos a partir desses resultados, mas é benéfico ter ciência dos aspectos organizacionais mais vulneráveis para que se possa melhor desenvolvê-los.

Como citado anteriormente pelos diversos autores, uma mudança efetiva na organização só ocorrerá com um trabalho pedagógico que enfatize a importância da conduta ética. Para que isso ocorra no IFCE *campus* do Crato, recomenda-se, inicialmente, a criação de uma Comissão de Ética Setorial que se encarregará de prevenir condutas incompatíveis com o padrão ético desejável no serviço público. Recomenda-se também a fixação de regras claras de conduta com a criação de instrumentos institucionais de divulgação e o acompanhamento da observância dessas regras, um maior envolvimento e comprometimento dos níveis hierárquicos superiores e a criação de uma rede interna de pessoas que trabalhará com a capacitação e divulgação de informações condizentes com a ética junto aos servidores da organização. Por fim, recomenda-se também o aprofundamento do estudo analisando outras variáveis e a replicação do mesmo em outras instituições a fim de realizar comparações.

Para finalizar, sabe-se que a vida em sociedade é muito mais influenciada pela evolução moral do que pelos conceitos e pela retórica em torno da ética. Sabe-se também que as políticas das organizações influenciam a cultura nacional, visto que assim como os indivíduos levam seus valores pessoais para as organizações, também levam os valores das organizações para seu cotidiano. Assim, organizações bem sucedidas, estáveis, formadas por pessoas satisfeitas, seguras e felizes, impactarão positivamente na sociedade, que reconstruirá sua malha social através da cooperação e da integridade.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 2, p.94-104, abr./jun, 2000.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 4 ed. São Paulo: Martin Claret, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIAGGIO, A. **Lawrence Kohlberg: ética e educação moral**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2006.
- BRASIL, Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**.
- BRASIL, Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. **Sistema de Gestão de Ética do Poder Executivo Federal**.
- BRASIL, Decreto sem número, de 21 de agosto de 2000. **Código de Conduta da Alta Administração Federal**.
- BRASIL, Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
- BRASIL, LEI 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.
- BRASIL. **Ministério da Educação**. Instituto Federal do Ceará. Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2009-2013.
- CALLIGARIS, C. **Hello Brasil! : notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. São Paulo: Escula, 1991.
- CARNEIRO, J. G. P. O aprimoramento da conduta ética no serviço público federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 3, p.120-133, 1998.
- COHEN, D. Os dilemas da ética. **Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0792/noticias/os-dilemas-da-etica-m0052144>>. Acesso em: 12 set. 2011.
- COMPARATO, F. K. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das letras, 2006.

CORTINA, A. **Ética sem moral**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

DAMATTA, R. **O que faz do brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma cultura organizacional. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Orgs.), **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 2006, p. 38-54.

GALLEGO, A. B. **Adolescência e moralidade: o professor que faz a diferença**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) –Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/scheme/article/view/551/441>> . Acesso em: 12 set. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERNÁNDEZ, G. C.; GÓMEZ, H. M. S. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. Act.Colom.Psicol. vol.12 n.2 Bogotá Jan./June 2009. Disponível em : <[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_2739\\_v12n2-art9.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_2739_v12n2-art9.pdf)>. Acesso em: 12 set . 2011.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LICHT, R. H. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais**. São Paulo: 1996.

LICHT, R. H.; GIACOMINI FILHO, G.; GIL, A. C. Uma investigação empírica sobre como lideranças lidam com o dilema moral entre confiança e pressão por inovação e competitividade. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/162.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

LICHT, R. H. et al. Uma análise da cultura ético-moral em organizações do ABC paulista. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/162.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

MACHADO, M. N. M. Cultura e imaginário organizacionais: Análise psicossociológica de algumas imagens. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del-Rei, Ago. 2008. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume3\\_n1/pdf/Machado.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume3_n1/pdf/Machado.pdf)>. Acesso em: 12 set 2011.

MENDES, A. V. C. et al. Comissão de Ética Setorial: os desafios de fazer cumprir a ética na administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p.137-156, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MIRANDA, V. C. G. **Ética na administração pública: a visão da superintendência de recursos humanos da Universidade Federal do Ceará**. 2007. 42 f. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

MORAES, M. C. P.; BENEDICTO, G. C. Uma abordagem da importância da ética nas organizações. **Cadernos da faceca**, Campinas, v. 12, n. 2, p.5-11, 2003.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: Caldas, M. P.; Motta, F. C. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 25-37.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 54-75, 2009. Acesso em: 12 set 2011.

PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. Enhancing the responsible strategic management of organizations. **Journal of Management Development**, [s.l.], p.57-72, 1992.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2006. In: Caldas, M. P.; Motta, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 55-69.

RAMALHO, M. R.; ALVES FILHO, A. A influência do comportamento ético nos resultados esperados por uma organização. **Revista da FARN**, Natal, v. 3, n. 1/2, p.9-21, 2004.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC, v. 6, n. 1, 2002. Acesso em: 12 set. 2011.

SILVA, L. P.; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.4, 2010. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000400006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000400006&script=sci_abstract&tlng=pt) >. Acesso em: 12 set 2011.

SOUZA FILHO, O. D. **Ética individual & ética profissional: princípios da razão feliz**, Fortaleza: ABC Fortaleza, 1998.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.), **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 220-231.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.2, 2011. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122011000200002&script=sci\\_abstr act&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122011000200002&script=sci_abstr act&tlng=pt) >. Acesso em: 12 set. 2011.

**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO A FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DO INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ *CAMPUS DO CRATO***Gênero

M( ) F ( )

Idade

Até 25 anos ( ) 25-35 ( ) 35-55( ) Acima de 55 anos ( )

Tempo de serviço

Até 3 anos ( ) 3-10 ( ) 10-20 ( ) Mais de 20 anos ( )

Tempo de serviço no *campus*

Até 3 anos ( ) 3-10 ( ) 10-20 ( ) Mais de 20 anos ( )

EscolaridadeEnsino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior ( ) Especialização ( )  
Mestrado ou doutorado ( )Cargo

Docente ( ) Técnico-administrativo ( )

Cargo de nível

A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )

Possui função gratificada ou cargo de direção

Sim ( ) Não ( )

Quando você vê a palavra **ÉTICA** quais são as três palavras que vem à sua cabeça?  
Escreva-as:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Responda as seguintes questões com Sim ou Não em relação à conduta ética de sua organização. Lembre-se que você deve expressar certeza nas respostas, portanto, evite construções do tipo: eu acho, eu penso, eu creio.

1. Há organizações que acreditam que, para sobreviverem na nossa realidade, a organização tem que “deixar a ética de lado”, ao menos ocasionalmente. Isso também ocorre em sua organização? ( ) Sim ( ) Não
2. Há organizações em que os funcionários costumam se municiar com diversos documentos (memorandos, comunicações internas, atas, protocolos, etc.) para que, no futuro, não possam ser acusados de coisa alguma. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
3. Há organizações em que os funcionários se preocupam, ou devem se preocupar bastante em agradar aos chefes (e, sobretudo, em não desagradá-los), mesmo quando os chefes estão errados. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
4. Há organizações em que há lealdade dos funcionários com a organização. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
5. Há organizações em que a postura ética do profissional é levada em conta para que ele possa avançar em seu plano de carreira. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
6. Há organizações em que o Código de Ética do Servidor é respeitado e seguido pelo menos pela maioria das pessoas. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
7. Há organizações em que a vivência dentro delas levou os que nela trabalham a crescer interiormente (crescer como ser humano, na família, com os colegas; ter alcançado uma compreensão mais amadurecida da vida). Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
8. Há organizações em que a avaliação de desempenho sugere treinamento para quem não consegue se adaptar às normas sociais, organizacionais e éticas. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
9. Há organizações que promovem programas de treinamento ou desenvolvimento, principalmente para que seus funcionários se adaptem melhor aos padrões culturais. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
10. Há organizações em que os funcionários costumam reter ou dificultar a liberação de informações, por exemplo, para se fortalecer. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não

11. Há organizações em que, quando ocorrem falhas graves, a tendência é punir apenas os funcionários de nível hierárquico mais baixo, e poupar os de nível hierárquico mais elevado. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
12. Há organizações em que os objetivos da mesma proíbem explicitamente (de forma documentada e de conhecimento geral) todos os negócios anti-éticos. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
13. Há organizações que avaliam seus funcionários de modo direto e abertamente, com a participação do funcionário. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
14. Há organizações em que existe uma preocupação em identificar logo o culpado por erros eventualmente cometidos. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
15. Há organizações em que um funcionário pode se negar a participar de determinado trabalho que seria sua atribuição, alegando genuíno impedimento por convicções (de natureza pessoal, religiosa, ideológica, etc.), sem sofrer represálias de qualquer natureza. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
16. Há organizações em que funcionários são deslocados de suas funções para fazer serviços pessoais para seus chefes. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
17. Há organizações em que os funcionários se protegem mutuamente se justificando, mascarando ou escondendo os erros uns dos outros. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
18. Há organizações em que os chefes se preocupam em conhecer as tendências da maioria (interna) para ter uma base importante para tomarem decisões. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
19. Há organizações que costumam redigir certos documentos internos e/ou externos deixando certos itens vagos, dificultando, por exemplo, seu comprometimento no futuro. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
20. Há organizações em que a missão é formal (documentada), explícita (está afixada em quadros, de fácil acesso) e conhecida de todos (a organização se preocupa em fazer com que os funcionários leiam a missão). Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
21. Há organizações que partem do princípio que “aqui cada um sabe como deve agir nessa ou naquela circunstância”, porque existem normas e procedimentos definidos. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não

22. Há organizações em que as políticas de recursos humanos incentivam o reconhecimento e a aceitação da diversidade entre pessoas (diferenças individuais). Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
23. Há organizações em que é um procedimento comum assumir os erros perante qualquer pessoa (chefes, colegas de trabalho) e se retratar de alguma forma pelo ocorrido. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
24. Há organizações em que as políticas organizacionais são claras e explicitamente contrárias a qualquer tipo de discriminação. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
25. Há organizações em que uma das práticas administrativas é intimidar e ofender funcionários por meio do exercício do poder. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
26. Há organizações em que há preocupação com a utilização de linguagem clara, objetiva e de fácil compreensão de todos os envolvidos com seu conteúdo. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
27. Há organizações em que funcionários costumam não aceitar informações ou solicitações que sejam “de boca”, por medo das consequências ou por desconfiança, por isso tudo precisa ser feito por escrito e deixado documentado. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
28. Há organizações em que os objetivos fazem referências explícitas a preocupações éticas por parte da organização para com todos os seus públicos e com a comunidade em geral. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
29. Há organizações em que as pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não
30. Há organizações em que é sempre a alta administração quem dá o primeiro passo e o exemplo em todas as grandes mudanças. Isso também ocorre na sua organização? ( ) Sim ( ) Não