

A ética no desempenho organizacional: um estudo em instituições públicas de ensino

Ethics in organizational performance: a study in public educational institutions

Alberto Paschoal Trez ⁽¹⁾

Resumo. Este artigo investigou o comportamento ético em instituições de ensino público e a percepção de seus servidores sobre a possível interferência em seus desempenhos. A pesquisa foi realizada em instituições de ensino das três esferas de governo junto a servidores que atuam em diferentes áreas em cada organização. Os resultados revelaram que a maior parte dos servidores está sensível à importância dos valores morais no ambiente organizacional e que a ausência destes valores, principalmente no comportamento dos líderes, afeta seu desempenho na instituição. **Palavras-chave:** Ética; valores morais; desempenho organizacional.

Abstract. The present paper investigated the ethical behavior in public-teaching institutions and the perception of their workers regarding possible interferences in performance. Research procedures were carried out at governmental three-level teaching institutions with workers that work in different areas in each organization. Results have shown that most workers are sensible to the importance of moral values within organizational environments, and that when such values lack, mainly with leaders, institutional performance is affected. **Keywords:** Ethics; moral values; organizational performance.

⁽¹⁾ Mestre em Administração pela PUC-SP; Professor do IFSP *campus* São Roque, na área de Gestão; Pesquisador em temas como Empreendedorismo, Associativismo e Cooperativismo, Economia Solidária, Gestão de pequenas e médias organizações; e-mail: albertotrez@terra.com.br

(Recebido em: 25 set. 2013; aceito em: 05 out. 2013; publicado em: 12 jul. 2014).

1 Introdução

A ética, concebida como um conjunto de conhecimentos que trata de fatos morais, ao influenciar atitudes e tomadas de decisão, pode afetar o desempenho das pessoas em um ambiente organizacional, ou seja, os resultados que podem apresentar tendo em vista uma série de fatores como suas competências, experiências individuais, responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a ele apresentados.

O problema abordado neste artigo é: o comportamento ético dos servidores que atuam em instituições públicas de ensino pode interferir no seu desempenho? A hipótese que se pretende verificar é de que a ética individual do servidor que entra na organização pública e o padrão ético predominante na cultura organizacional dialogam entre si de modo a interferir, de alguma forma, no desempenho esperado dos seus profissionais.

O objetivo geral é verificar como o comportamento ético, predominante em organizações públicas de ensino, pode interferir no desempenho de seus servidores. Os objetivos específicos são: verificar o conhecimento atual sobre ética e desempenho organizacional; levantar atitudes e valores do ambiente de trabalho e suas possíveis interferências no desempenho, segundo a percepção dos servidores; avaliar os indicadores de comportamento ético identificados na pesquisa e sua relação com decisões e desempenhos em organizações públicas de ensino.

As organizações procuram alinhar os processos internos à sua missão e aos seus objetivos estratégicos buscando envolver as pessoas que atuam nestes processos para que desenvolvam suas atividades na direção dos resultados planejados. Por outro lado, segundo Freud (*apud* RODRIGUES, 2013), as pessoas modificam seu comportamento quando têm de atuar em grupos, porque sua subjetividade é inserida em um contexto histórico e cultural, passando a agir em função de um instinto social influenciado pelo grupo, deixando de lado o instinto natural. Consequentemente, parece razoável admitir que a ética do grupo, assim como a de cada indivíduo, construída ao longo de sua vida de acordo com o seu

próprio contexto, que inclui a família, a comunidade, as escolas, o ambiente socioeconômico e as experiências acumuladas, também condicionam o comportamento das pessoas nos ambientes corporativos, interferindo em suas decisões, na compreensão que desenvolvem do modelo de gestão predominante e na própria interação com a dinâmica da gestão da organização.

Desta forma, a reflexão sobre a influência da ética no desempenho do indivíduo no ambiente organizacional nos parece relevante, por considerar que ela interfere nas consciências e nos comportamentos, levando as organizações a procurarem estabelecer seus padrões comportamentais e culturais.

Para o desenvolvimento deste artigo, inicialmente foi realizada uma verificação na literatura relacionada à ética e ao desempenho organizacional. Em seguida, foi realizada uma pesquisa em organizações públicas de ensino de esferas governamentais diferentes para o levantamento de dados da realidade para serem submetidos a análise. Finalmente, foi realizada uma análise dos dados obtidos na pesquisa de campo à luz do referencial teórico.

2 Ética e desempenho organizacional

A Ética está no campo de estudo da Filosofia que aborda entre seus diversos temas, a visão de mundo de um povo com base em valores e práticas, a sabedoria de vida com base na ética, o esforço racional para conceber o Universo, a fundamentação teórica e crítica dos conhecimentos e das práticas buscando a verdade, a origem e a forma dos valores éticos, políticos, artísticos e culturais (CHAUÍ, 2002).

A filosofia iniciou-se com Sócrates, que afirmava a importância de se ensinar a verdade aos jovens, criticando a mitologia da época como modelo educativo, estabelecendo o “princípio ético fundamental de que os homens em geral, e os governantes, em particular, são sempre pessoalmente responsáveis pelos seus atos ou omissões intencionais” (COMPARATO, 2006, p. 92). A Ética é um saber científico e que pode ser utilizada nas Ciências Sociais, ou seja, um conjunto de conhecimentos que se referem aos fatos morais, que dizem respeito ao bem e ao mal, à conduta dos agentes sociais, o justo e o injusto, o legítimo e o ilegítimo, a virtude e o vício. Aristóteles (2012) destaca que as virtudes, que contêm a verdade, estão distribuídas em cinco áreas: sabedoria prática, conhecimento científico, arte, sabedoria filosófica e razão intuitiva. As escolhas dependem da combinação do intelecto e da disposição moral ou caráter. Ainda a partir da consideração da virtude, o autor ressalta que os atos de injustiça estão relacionados com as deficiências morais como a intemperança, a covardia, a cólera e a ganância.

Patrus-Pena (2010), ao tratar da ética nos negócios, estabelece seu referencial em três dimensões que se integram: ética de responsabilidade para tratar dos resultados provenientes das ações; ética da convicção relacionada com a dignidade do ser humano; e ética da virtude, com base em Aristóteles, relacionada aos valores. Para o autor, as empresas costumam adotar um código de ética em que estão presentes os direitos e deveres dos colaboradores que são na prática instrumentos de autocontrole, embora haja dificuldade em estabelecer um código de ética que seja universal. Neste caso, o autor contribui sugerindo uma ética mínima baseada em três valores que o autor classifica como elementares: verdade, justiça e valor humanitário, destacando que este último quesito está relacionado com o comportamento humano, e que deve abranger os deveres das pessoas na organização. Acrescenta que a ética da virtude, citada acima, estrutura a ética corporativa e encontra-se nos limites da cultura da organização com base nos traços de caráter, mais do que nos princípios ou nas consequências dos atos.

Chauí (2002) afirma que os juízos éticos de valor são normativos, criando normas de comportamento e sentimentos. A consciência e a responsabilidade são condições indispensáveis para a vida ética do denominado sujeito moral ou ético que atua no campo ético, que é constituído pelos valores e obrigações, conteúdos das condutas morais. As pessoas existem como sujeitos éticos se forem conscientes de si e dos outros, dotados de vontade para controlar desejos, impulsos e sentimentos, responsáveis ao se reconhecerem como autores da ação assumindo as suas consequências, e livres.

Para que consigam manter-se, as organizações precisam investir na gestão de seus processos, na qualificação de seus funcionários ou voluntários, na qualidade das decisões que precisam ser tomadas, mas, fundamentalmente, nas lideranças que comandam e estimulam suas equipes. Segundo Hunter

(2006, p. 16), “o maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência... o líder é o responsável pelo crescimento ou declínio de qualquer coisa”. Por outro lado, George (2009) insiste que há a necessidade de buscar valores e não somente desempenho, e que, para isto, é necessário que exista uma liderança com habilidades para estes focos e para a administração dos interesses das diversas partes interessadas como clientes, empregados, acionistas e comunidade. Assim, as organizações devem implantar valores como integridade, administração, colaboração e espírito investigativo, começando pelos líderes, que devem servir como padrão de comportamento para os colaboradores em uma organização. Segundo Arruda e colaboradores (2009), um exemplo de problema ético pode ocorrer na seleção de novos funcionários quando se omitem dos candidatos informações sobre a missão, a visão, a cultura e as estratégias da organização.

Uma das características dos líderes, como elementos indutores da ética e do desempenho, é a capacidade de criar na equipe uma visão compartilhada de futuro, que deve ser criado por todos (SENGE, 2000). Para tanto, devem ser compartilhados com todos que atuam na organização metas, valores e missão. Segundo Certo e Peter (1993), a missão organizacional representa a sua razão de existência e pode conter algumas informações como as crenças, valores básicos, visão de si mesma ou autoconceito, objetivos, impressão que a organização tenta passar ao público externo, e outras. Faccioli (2011), ao apresentar os diversos tipos de lideranças, menciona a liderança transformacional como sendo aquela que aproxima o líder de seus liderados, por ter um foco individualizado em cada liderado para capacitação e para aconselhamento, buscando nesta relação, valores morais, criando o conceito de liderança moral que busca as necessidades, aspirações e valores dos liderados, para produzir mudanças das atitudes, das crenças e dos objetivos.

Schein (2009) destaca que os grupos refletem crenças e valores e que os líderes são os primeiros a exercerem uma influência, especialmente diante de situações de conflitos ou de dificuldades. A partir do sucesso obtido na aplicação destas interferências dos líderes, elas tendem a ser incorporadas na cultura do grupo. Gracioso (2010) traz para discussão o conceito de gestor humanista, que é o administrador que deve buscar a realização dos objetivos da organização e os resultados esperados, a partir de uma prática de gestão que valorize os colaboradores da empresa como seu principal patrimônio, a missão de servir e o respeito ao ser humano, introduzindo como elementos essenciais o comportamento ético, com foco na verdade, e o senso de justiça.

Robbins *et al.* (2010) desenvolveram algumas reflexões sobre a tomada de decisões e reforçam que as considerações éticas são um critério importante nas tomadas de decisões, e apresentam três padrões de medida: o utilitarista que busca proporcionar o melhor resultado para a maioria das pessoas nas dimensões da eficiência, da produtividade e da lucratividade; o de direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, que podem incluir as dimensões do direito à privacidade e à liberdade de expressão; e o da justiça visando estabelecer e cumprir regras justas com distribuição justa de custos e benefícios. Cabe aqui destacar que os valores são modos de conduta que uma pessoa ou um grupo de indivíduos podem ter em relação a outra forma de comportamento, com base naquilo que se julga correto, bom ou desejável (ROBBINS, 2005). Têm importância na compreensão das atitudes e da motivação das pessoas em um ambiente organizacional. Estes valores são difundidos pelos líderes da organização na condução de suas equipes.

Ao discutirmos o desempenho organizacional e eventuais fatores que podem influenciá-lo, como o padrão ético existente, por exemplo, cabe acrescentar-se outro ingrediente como a avaliação de desempenho do funcionário. Para Oberg (*apud* VROOM, 1997), os programas de avaliação de desempenho exigem demasiado do líder por exigir a observação continuada dos subordinados o que nem sempre é possível dependendo do número de subordinados. Além disso, os padrões e as classificações podem apresentar variações porque os avaliadores podem ser mais exigentes ou mais brandos na análise. Segundo Zuin e Queiroz (2006), o desempenho de uma organização pode ser definido com a sua capacidade para atingir seus objetivos estratégicos por meio do planejamento. Para tanto, ela necessita definir indicadores que permitam fazer a verificação do sucesso de seus objetivos. Logo, o nível de desempenho de uma organização está relacionado com o grau de atingimento dos seus objetivos. Chervenato e Sapiro (2003) ao tratarem do desempenho organizacional concluem que a estratégia organi-

zacional influencia de forma vigorosa o comportamento organizacional trazendo como consequências: a definição das tarefas por meio de interferências nos objetivos, alocação de recursos, caminhos críticos; o desenho organizacional; as relações de poder, política e conflitos entre pessoas e grupos; a eficácia da organização, que inclui pessoas motivadas.

Para Hampton (1992), a avaliação de desempenho inclui julgamento e desenvolvimento. O julgamento está relacionado com decisões para atribuir aumentos de salários e promoções para os subordinados, enquanto o desenvolvimento tem como objetivo melhorar o desempenho e as competências. Como as decisões incluem competências técnicas e também questões de ética e caráter, podemos fazer uma relação com o que vimos antes nesta reflexão teórica quando Aristóteles menciona que os conceitos de honra, virtude, justiça e sabedoria podem ter efeitos em relação às decisões e atitudes dos funcionários e líderes dentro das organizações e, portanto, podem interferir no desempenho organizacional.

3 Metodologia da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantar os conhecimentos mais recentes sobre ética e desempenho e uma pesquisa de campo do tipo qualitativa em Instituições Públicas de Ensino nas três esferas de governo: municipal, estadual e federal. Foram escolhidas escolas que estivessem no mesmo município, no caso, no município de São Roque, Estado de São Paulo. A Instituição federal tem apenas cinco anos no município e oferece cursos técnicos e superiores, enquanto as escolas municipal e estadual têm mais de cinquenta anos, e oferecem cursos do ensino fundamental e médio, respectivamente.

Com base no referencial teórico foi construído um questionário, com questões fechadas, para levantar a percepção dos respondentes sobre os indicadores éticos existentes na organização, tanto os que consideram predominantes, como os que consideram relevantes, e a possível relação entre o comportamento ético e o desempenho do servidor. Responderam à pesquisa até trinta servidores de cada instituição de ensino, independente da sua área de atuação que poderiam ser áreas de apoio como secretaria, biblioteca, inspetoria e administrativa, ou áreas de ensino, pesquisa ou extensão.

4 Resultados e análise da pesquisa

Apresentamos a seguir alguns resultados relevantes da pesquisa desenvolvida. Sobre o tempo que os servidores atuam na Instituição, observamos que de 17% a 20% dos servidores entraram recentemente nas três Instituições consultadas e, nas Instituições do Município e do Estado, mais de 50% dos servidores estão na atuando há mais de cinco anos. Na Instituição Federal, a concentração acontece com servidores atuando há quatro anos conforme demonstra o percentual de 27,5%. Um maior tempo do servidor na organização permite consolidar a convivência entre os servidores, bem como desenvolver um maior conhecimento e envolvimento com os processos existentes nos diversos setores, elementos que podem reforçar a percepção sobre os relacionamentos, a cultura e o clima existente na organização.

Em consonância com Certo (1993) e Senge (2000), a missão traz em sua construção valores e crenças presentes na Instituição, suas intenções e forma de atuar, devendo ser compartilhada a partir de ações dos líderes da organização. Na busca da informação sobre se o servidor é informado sobre a Missão da Organização Pública quando entra na Instituição, há uma diferença importante entre as três esferas de governo: na Instituição Municipal 83% dos servidores responderam que foram informados sobre a missão quando entraram na organização enquanto no Estado foram apenas 60% e na Instituição Federal, 48%. Outros resultados significativos estão relacionados com a divulgação da missão em locais de acesso dos servidores como o seu espaço de trabalho e o site da organização: na escola municipal, 56% responderam que a missão está publicada em local visível do prédio, enquanto que na estadual todos informaram que não está publicada, e na federal apenas 20% viram a missão publicada. Já com a missão publicada no *site* da instituição os números apresentaram-se de modo mais significativo

nas organizações municipal e federal, com 56% e 55% respectivamente; na estadual nenhum servidor conhece a missão publicada em *site* da instituição. Como visto anteriormente, Arruda e colaboradores (2009) consideram tratar-se de um problema ético a omissão, no momento da seleção de novos funcionários, de informações sobre a missão, a visão, a cultura e as estratégias da organização.

Quando perguntado sobre o conhecimento pelo servidor de um Código de Ética da Instituição, 100% dos servidores municipais confirmaram que existe, enquanto que 70% dos servidores estaduais e 62% dos servidores federais fizeram a mesma declaração. Parece ser considerável que mais de 30% não conheçam as regras éticas de suas instituições. Estas informações revelam que nas instituições estadual e federal é necessário melhorar a divulgação da missão da organização.

Sobre os aspectos percebidos no comportamento dos líderes da Instituição, houve certa unanimidade com relação a: justiça, responsabilidade pelos atos, caráter, apreciação da verdade, dignidade, valores morais, aspectos legais e respeito. Esta revelação é significativa, pois como observado na referencial teórico são indicadores de aspectos morais presentes na organização, mas fundamentalmente, nas lideranças que comandam, estimulam e inspiram suas equipes. Segundo Hunter (2006, p. 16), a qualidade dos líderes da organização e a sua presença e comprometimento são indicadores da “saúde ou doença organizacional” além de serem os responsáveis “pelo crescimento ou declínio de qualquer coisa”.

Na questão sobre aspectos não identificados nos líderes das três organizações, as omissões intencionais de informações são percebidas em todas elas, mas segundo a percepção dos respondentes, existem 26% dos servidores municipais, 60% dos estaduais e 50% dos federais. Com relação à intemperança, é percebida por 9% dos municipais, 70% dos estaduais e 54% dos federais. Nas instituições municipais não há indícios de comportamentos que revelem sintomas de covardia e cólera, com leve percepção da ganância em pelo menos 9% dos pesquisados. Já no nível estadual, 30% dos servidores têm a percepção de que os aspectos covardia e cólera estão presentes nos líderes, enquanto que para os servidores federais são percebidos, respectivamente, nos montantes de 50% e 32%. Considerando, como vimos na posição de Faccioli (2011), que é recomendável a liderança do tipo transformacional que aproxima o líder de seus liderados por buscar as necessidades, aspirações e valores dos liderados, para produzir mudanças das atitudes, das crenças e dos objetivos, e embora, como mostrado em parágrafo acima, a maioria dos servidores tenham observado com certa unanimidade diversos valores importantes nos seus líderes, os resultados da pesquisa, parecem revelar que há muito que caminhar nas instituições estadual e federal.

Como visto antes, Schein (2009) destaca que os grupos refletem crenças e valores e que os líderes são os primeiros a exercerem uma influência, especialmente diante de situações de conflitos ou de dificuldades e que a partir do sucesso obtido na aplicação destas interferências dos líderes, elas tendem a ser incorporadas na cultura do grupo. A partir desta reflexão, observamos que justiça, respeito e responsabilidade pelos atos receberam indicação representativa, próximo ou acima de 50%. Depois, é possível perceber que a preocupação com valores morais, preocupação com a dignidade humana, apreciação da verdade e visão de conjunto estão com índices próximos ou superiores a 30% nas três instituições.

Com base na afirmação de Freud (*apud* RODRIGUES, 2013) de que as pessoas modificam seu comportamento quando atuam em grupos, podemos inferir que os aspectos ressaltados pelos respondentes têm alguma influência do ambiente de cada instituição pesquisada e que pelo menos em duas das três instituições pesquisadas, aspectos como omissões intencionais por parte dos líderes, traços de caráter e intemperança não são tão importantes para praticamente 40% dos servidores. Para Hampton (1992), a avaliação de desempenho inclui julgamento visando possíveis aumentos de salários, e desenvolvimento para melhorar o desempenho e as competências. No entanto, observamos que há servidores que não consideram a avaliação de desempenho por parte dos líderes como algo tão necessário. Isto foi observado principalmente na instituição municipal com 20% de indicações.

Considerando estas dimensões, os servidores que participaram desta pesquisa deixaram claro que a ausência de alguns valores no ambiente organizacional pode prejudicar o desempenho das pessoas. Metade dos servidores das três instituições elegeu o respeito como um elemento básico no ambiente

corporativo. Nas instituições estadual e federal, destacaram-se, também, com mais de 50% o clima organizacional, a falta de ética e a falta de clareza sobre os objetivos. Como observado no referencial teórico, o clima organizacional e a falta de clareza sobre os objetivos, estão, na verdade, relacionados com a questão ética.

5 Considerações finais

A pesquisa de campo revelou que os valores morais e seus significados para as pessoas e para as organizações, conforme os autores consultados, são percebidos e valorizados pelas pessoas em suas instituições de ensino. Os servidores consideram, segundo o que responderam, que os valores morais presentes ou ausentes podem interferir no desempenho esperado pelas organizações. Outro aspecto significativo foi a percepção da interferência do comportamento dos líderes no desempenho dos servidores.

Por outro lado, aparentemente, está faltando algum esforço das Instituições de Ensino, de seus dirigentes e de seus mentores, para reforçar aspectos importantes da gestão como o compartilhamento da missão e dos valores que fazem parte da cultura organizacional. A pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, realizadas, permitiram, portanto, atingir os objetivos propostos na introdução deste artigo.

Como observação final, cabe ressaltar que seria importante aplicar esta pesquisa em uma amostra significativa das redes municipal, estadual e federal de ensino, pois poderia oferecer informações relevantes aos gestores, capazes de orientar decisões para melhorar a gestão.

Referências

- ARISTÓTELES. **A Ética a Nicômaco**. 5.ed., 10.reimp. São Paulo: Editora Martin Claret, 2012.
- ARRUDA, M. C. C. de; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 12.ed. São Paulo: Ática, 2002.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COMPARATO, F. K. **Ética: direito, moral, e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- FACCIOLI, C. **Liderança 360º: sob a ótica da terceira inteligência**. São Paulo: Laços, 2011.
- GEORGE, B. **Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. Tradução e adaptação técnica de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- GRACIOSO, F. **Empresas Perenes**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Trad. Lauro Santos Blandy e Antonio C. Amaru Maximiano. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- PATRUS-PENA, R. **Ética nos negócios: condições, desafios e riscos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. ; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, K. G. **Psicologia de Grupo e a análise do Ego: Resumo de Obras psicológicas completas de Sigmund Freud (edição standard brasileira)**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica de Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Como citar este artigo científico

TREZ, A. P. A ética no desempenho organizacional: um estudo em instituições públicas de ensino. *Scientia Vitæ*, vol. 2, n. 5, ano 2, jul. 2014, p. 40-46. Disponível em: <www.revistaifpsr.com/>; acesso em: __/__/__.