

SINVAL ALBUQUERQUE DA SILVA FILHO

ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o papel do gestor nas interações sociais

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

João Pessoa/PB
2022

SINVAL ALBUQUERQUE DA SILVA FILHO

ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o papel do gestor nas interações sociais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba.

Professor Orientador: César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB
2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F481é Silva Filho, Sinval Albuquerque da.

Ética na administração pública : o papel do gestor nas interações sociais / Sinval Albuquerque da Silva Filho. - João Pessoa, 2022.

22 f. : il.

Orientação: César Emanuel Barbosa de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

1. Administração Pública. 2. Ética. 3. Comportamento. I. Lima, César Emanuel Barbosa de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Sinval Albuquerque da Silva Filho

Trabalho: Ética na administração pública: o papel do gestor nas interações sociais

Área da pesquisa: Gestão de pessoas

Data de aprovação: 21/11/2022

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente



CESAR EMANOEL BARBOSA DE LIMA

Data: 28/11/2022 10:53:40-0300

Verifique em <https://verificador.itl.br>

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador

Arturo Rodrigues Felinto, Prof. Msc
Examinador

Geraldo Magela de Andrade, Prof. Msc
Examinador

João Pessoa/PB
2022

Aos meus pais, por não medir esforços para me conceder uma educação adequada; aos meus avós pelo apoio em várias fases da minha vida.

DEDICO!

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela proteção e por me dar forças todos os dias para continuar a jornada da vida. Estendo os meus agradecimentos à minha família, em especial aos meus pais Sinval Albuquerque e Miriam Targino e aos meus irmãos Sidnei e Sandy por sempre estarem comigo nos momentos de alegria e nos momentos em que precisei de apoio moral. Lhes Tenho uma dívida eterna!

Agradeço aos meus avós, Tenente Silva e Dona Zefinha (*in memoriam*), os quais deixaram o plano terreno, e se foram neste presente ano. O legado foi deixado por eles e sei que estão olhando e torcendo por toda a família, prometo honrá-los!

Ainda, gostaria de agradecer a todo o Corpo Docente do Curso de Administração do CCSA/UFPB, por todos os ensinamentos apresentados ao longo da minha jornada acadêmica. Digo e afirmo que todo o aprendizado será aplicado na minha vida profissional e pessoal. Por fim, quero agradecer ao meu Orientador, atual Presidente do Conselho Regional de Administração, Prof. César Emanuel Barbosa de Lima, pela disponibilidade e confiança depositada em mim.

ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o papel do gestor nas interações sociais
SINVAL ALBUQUERQUE DA SILVA FILHO
e-mail: sinvalalb@gmail.com

RESUMO

Este trabalho está embasado no espectro da ética na Administração Pública, focado majoritariamente nas interações sociais que os gestores em posições de liderança necessitam lidar todos os dias numa organização pública, para que possa ser bem-sucedido em suas funções diárias. Sob essa visão, a pesquisa é baseada em uma análise qualitativa, através de livros, bibliografias e questionário, cujo objetivo geral é compreender como cada gestor age em situações diversas no seu ambiente organizacional, por meio de situações-problema e questões referentes ao comportamento ético, bem como aos princípios administrativos, os quais norteiam todo e qualquer indivíduo que atua no setor público. Ademais, o trabalho busca analisar aspectos referentes aos Códigos de Ética e Conduta, como sua importância, aplicação e métodos para que sejam formados um clima organizacional favorável para todos. Dessa maneira, o estudo conclui que a percepção dos gestores diante do que ocorre na Administração Pública precisa estar diretamente ligada às suas ações e, sobretudo, no que diz respeito ao seu comportamento ético.

Palavras-chave: Administração Pública. Ética. Comportamento.

ABSTRACT

This work is based on the spectrum of ethics in Public Administration, focused mostly on the social interactions that managers in leadership positions need to deal with every day in a public organization, in order to be successful in their daily functions. Under this view, the research is based on a qualitative analysis, through books, bibliography, and a questionnaire, whose general objective is to understand how each manager acts in diverse situations in his organizational environment, through problem-situations and questions concerning ethical behavior, as well as the administrative principles, which guide each and every individual who works in the public sector. Furthermore, the study seeks to analyze aspects related to the Codes of Ethics and Conduct, such as their importance, application, and methods to create a favorable organizational climate for everyone. Thus, the study concludes that the managers' perception of what happens in the Public Administration needs to be directly linked to their actions and, above all, with regard to their ethical behavior.

Keywords: Public Administration. Ethic. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, Públicas e Negociais, devem partir do pressuposto de que é preciso existir princípios éticos, promovendo comportamento moral entre seus colaboradores e gestores. Nesse sentido, segundo Kant (2004), a ética é baseada no dever, na auto coerção do pensamento racional, ou seja, o pensamento de cumprimento do dever acaba com qualquer arrogância e egoísmo do ser.

Entretanto, ainda existem questões a serem debatidas no que tange aos vários problemas relacionados ao comportamento dos gestores nos vários papéis em que eles devem ser responsabilizados na Administração Pública, além dos princípios de legalidade, moralidade e eficiência, os quais são de fundamental importância para que exista uma direção a ser seguida eticamente.

Em outra análise, na Administração Pública há momentos de conflito, além de disputa política e de poder, pois, segundo Pierre Bourdieu (2006), trata-se de um espaço social estruturado, um campo de forças - há dominantes e dominados e que há relações constantes. Nessa linha, o ambiente organizacional é carregado de emoções e conflitos, sobretudo na esfera pública, pelo fato de haver uma responsabilidade com o cidadão.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral: descrever o comportamento ético do gestor a respeito de como deve ser o seu papel diante das interações sociais encontradas no ambiente organizacional público. Ademais, os objetivos específicos são: Analisar como os administradores agem em situações de animosidade, de conflito de interesses, de má-fé; Identificar qual o grau de conhecimento dos gestores e de seus comandados no que diz respeito aos Códigos de Conduta das empresas em que trabalham; Compreender se os gestores conseguem identificar as principais características de um líder ético, e Verificar o entendimento dos líderes sobre os princípios administrativos mais importantes no âmbito ético.

Para tanto, o presente artigo, fez a reflexão de como os gestores públicos entendem a Ética nas interações sociais. Ainda, o artigo possibilitará abrir discussões futuras acerca de como a Ética evoluiu e contribuiu para o Clima Organizacional na Administração Pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Ética

Para Aristóteles (2017), a Ética tem como princípio que o indivíduo deve sempre buscar a formação de um ser em que as virtudes prevalecem e o torne uma pessoa ética. Dessa maneira, o ser

virtuoso é caracterizado a partir do momento em que se encontra a justa medida, ou seja, o equilíbrio de suas atitudes e ações que podem prejudica-lo, caso sejam extremas ou brandas. Assim, o meio termo é uma característica da excelência moral, segundo ele.

Sob a visão contemporânea, segundo Kant (2004), a Ética se baseia na razão e no dever, a qual deve ser universal para os indivíduos de forma que a mesma seja respeitada independente da cultura. Ainda, nesse sentido, a Ética “kantiana” é mais do que um ato de consciência individual, ela deve abranger o coletivo, ou seja, o indivíduo deve pensar se tal atitude imperiosa é salutar para a sociedade, se não for, o mesmo deve evitar realizar, através do uso do Imperativo Categórico.

2.2 Conceito de Moral

Para os Cristãos, a moral é agir segundo as vontades de Deus. Tal pensamento surgiu na Idade Média em que os valores religiosos eram alinhados com os valores morais. Logo, o homemmente à Deus, portanto, torna-se um indivíduo moral. Desse modo, a visão teocêntrica foi utilizada por muitos anos até a Idade Moderna. Sob essa perspectiva, a partir da Idade Moderna, surgiram outros pensamentos, através do Iluminismo, com o propósito de demonstrar que o ser humano é racional e precisa seguir normas por meio de teses jusnaturalistas, teses empiristas e na própria razão.

Em outra análise, conforme Srour (2012, p. 57) “falar de moral é falar de dilemas, de interesses conflitantes, de polarizações: toda relação moral implica escolhas, algumas tão difíceis que nos levam à catatonia”. Ou seja, não há espaço para neutralidade quando se trata de aspectos morais, toda decisão carece de atenção.

Assim, nota-se que a moral é um conceito que pode ser flexível ao longo do tempo, dependendo da cultura em que está inserida, da religião, costumes e, sobretudo, do pensamento vigente em cada período.

2.3 Tomada de decisões éticas

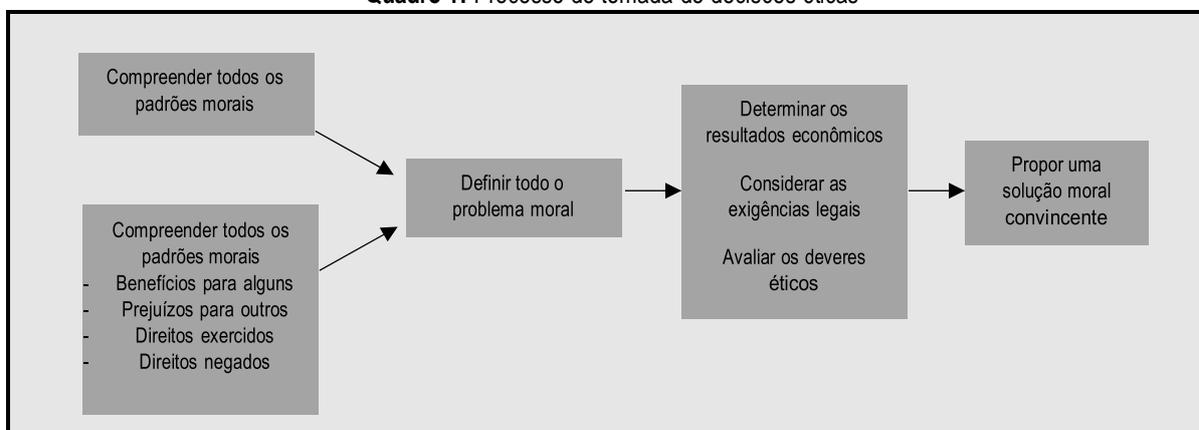
A tomada de decisões éticas envolve muito mais que uma percepção superficial das situações. Para Bateman e Snell (2012, p.62) “as dimensões éticas dos problemas nem sempre são claras”. Também, para os autores, avaliar os deveres dos líderes exige procurar por atitudes que atendam os seguintes critérios:

- Nós nos orgulharíamos de ver a atitude amplamente noticiada nos jornais;
- A atitude criaria um senso de comunidade entre todos os envolvidos;
- A atitude geraria o máximo de bem social;

- Estaríamos dispostos a aceitar que outros tomassem a mesma atitude em relação a nós;
- A atitude não prejudica “o mais fraco”;
- A atitude não interfere com o direito de todos os demais de desenvolver ao máximo suas habilidades.

Em contrapartida, para Santos (2019, p.290), o conceito de dilema moral trata-se da “vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância”. Ainda de acordo com Bateman e Snell (2012, p. 55) “a questão ética é uma situação, problema ou oportunidade pela qual uma pessoa precisa optar entre diversos atos que precisam ser avaliados como moralmente corretos ou incorretos”.

Quadro 1: Processo de tomada de decisões éticas



Fonte: Hosmer (2003).

2.4 Código de Ética ou Conduta

Segundo Maximiano (2017, p.385) “os Códigos de Ética fazem parte do sistema de valores que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações e seus administradores. A noção de ética e as decisões pessoais e organizacionais tomadas com base em qualquer código de ética refletem os valores vigentes na sociedade”. Segundo o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, o Código de Ética pode ser definido como:

A declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades empresariais para com os Stakeholders, refletindo a cultura, os princípios e os valores, a atuação socioambiental e o conjunto das normas de conduta para dirigentes, executivos e colaboradores bem como para as empresas integrantes da cadeia produtiva, mediante os quais atuam as premissas que enriquecem os processos decisórios da empresa e orientam o seu comportamento. Além disto, deve ser o principal instrumento da Governança Corporativa e da gestão estratégica para se tornar um aliado das empresas no caminho que levará ao Desenvolvimento Sustentável.

Sob outra perspectiva, para Bateman e Snell (2012 p.59), muitos fatores levam ao comportamento antiético dentro de uma organização, dentre eles, deixar de estabelecer um código de ética por escrito. Segundo os autores, para que um código de ética seja eficaz, são necessários alguns princípios:

- Envolver na redação do código aqueles que terão de conviver com ele;
- Manter o foco sobre situações realistas que os funcionários possam entender;
- Mantê-lo breve e simples para que seja fácil de entender e memorizar;
- Escrever sobre valores e crenças comuns que sejam importantes e nos quais as pessoas possam realmente acreditar;
- Dar o tom a partir do topo, fazendo com que os executivos falem dos termos estabelecidos e vivam de acordo com eles.

Ainda, conforme o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, no ano de 2018, num espaço amostral de 1000 empresas, foram identificadas 476 empresas que adotam e divulgam o Código de Conduta. Esse dado comparado ao da última pesquisa, no ano de 2014, demonstrou um aumento de 32,2% de empresas que adotaram o Código de Conduta. Desse modo, o estudo realizado pelo Instituto conclui que as empresas estão se preocupando em trazer benefícios com a finalidade de melhorar a qualidade ética empresarial e a forma com que seus colaboradores agem.

2.5 Porque os líderes devem ser éticos?

Sob o aspecto empresarial, segundo o artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, denominado “*How (Un)Ethical Are You*” (apud BATEMAN & SNELL, 2012, p. 52) “todos nós pensamos ser bons gestores, éticos e livres de vies. Mas o fato é que a maioria das pessoas tem vieses inconscientes que favorecem a si e ao grupo a que pertence”.

A percepção própria dos líderes sobre o que é ser um líder ético, muitas vezes é obscura. O que corrobora com a análise dos autores Bateman e Snell (2012, p. 53) “as questões éticas não são simples e não são enfrentadas apenas por presidentes que chamam a atenção da mídia”. Já para Pineda (2009, p.115), em uma visão resumida, do ponto de vista moral, os líderes devem ser éticos porque é o correto. Além disso, o mesmo autor afirma, sob uma visão mais operacional, as práticas éticas evitam, no mínimo, que as organizações e seus líderes tenham problemas, bem como evitam disputas judiciais caras e demoradas ou uma intervenção do governo na forma de disposições regulamentares.

Sob outra perspectiva, para o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, os empresários, dirigentes e executivos já se deram conta de que a Ética nos Negócios é algo sério. Afirma ainda que a Ética é a sobrevivência nas organizações. Assim, tal percepção gera no clima organizacional um sentido de unidade dos colaboradores, cujo papel é seguir os seus Códigos de Conduta.

2.6 Conflitos de interesse

Segundo Vitell e Festervand (apud PINEDA, 2009, p.117), há vários conflitos entre os interesses das empresas ou dos líderes e a ética pessoal.

Em seu estudo, essas questões surgem entre os dirigentes e seus conflitos com grupos de pessoas que têm um vínculo econômico direto com a empresa, como os clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes, autoridades reguladoras e governamentais, superiores, atacadistas e varejistas. Devido a problemas específicos, esses mesmos pesquisadores consideram que os conflitos éticos aparecem nas seguintes situações: entrega/aceitação de presentes ou subornos, justiça e discriminação, conviência nos preços e as práticas para estabelecê-los, demissões e afastamentos, e honestidade nas comunicações e na execução de contratos com investidores. (VITELL; FESTERVAND, 1987).

Podemos afirmar que, ainda segundo os autores, os gestores enfrentam muitos problemas éticos no dia a dia. Nessa linha, os conflitos podem surgir de qualquer lugar da empresa, a depender dos interessados, leia-se, empregadores, subordinados ou qualquer *stakeholder*. Logo, os administradores precisam entender qual o seu papel e como agir para sanar as adversidades e controlar seus comandados, evitando maiores danos para a empresa.

2.7 Princípios Administrativos

Em termos gerais, os princípios administrativos são usados para nortear todo e qualquer administrador público. Além disso, tem a função de proteger a sociedade de possíveis meios de corrupção ou de toda sorte de ilegalidades que venham a prejudicá-los. A Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 37, elenca como princípios da Administração Pública explícitos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Outrossim, é possível elencar os princípios implícitos, são eles: supremacia do interesse público sobre o particular, indisponibilidade do interesse público, continuidade do serviço público, razoabilidade, proporcionalidade, presunção de legalidade, auto executoriedade e da autotutela administrativa.

Conforme Celso Antônio Bandeira de Mello:

O princípio é um mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência, exatamente para definir a lógica e racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica de lhe dá sentido harmônico.

Sob essa perspectiva, os princípios administrativos são indissociáveis da atividade pública como um todo, sendo assegurados por leis que devem ser a base norteadora de qualquer entidade pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo foi desenvolvido com base em levantamentos bibliográficos, livros, artigos científicos, com o propósito de demonstrar a realidade do trabalho dos gestores perante seus comandados, no sentido de validar questões subjetivas, a fim de obter informações e conclusões importantes sobre a ética no âmbito da administração pública.

Ainda, tem em seu escopo, a abordagem qualitativa, que conforme Marconi e Lakatos (2022, p.298) “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, além de fornecer análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, entre outros”.

A ferramenta utilizada para a realização do trabalho foi a coleta de dados. Assim, buscou-se observar, sob o aspecto ético, como o gestor lida com situações adversas no seu ambiente organizacional, qual o seu conhecimento sobre os Princípios Administrativos e as suas aplicações para a Administração Pública, como positiva a Constituição Federal Brasileira de 1988.

Já a coleta de dados, foi instrumentalizada através de Questionário. Para Gil (2019, p. 137) “um questionário consiste em traduzir objetivos de pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados necessários para descrever as características da população pesquisada”.

A aplicação do questionário foi a partir da abordagem presencial aos colaboradores em horário de expediente. Além disso, o questionário foi feito pelo Formulário do Google (*Google Forms*), com a construção dos instrumentos de pesquisa feitos de forma a envolverem todo o tema discutido no trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo proporcionou a análise da atuação dos gestores, sob o olhar da ética, em uma empresa pública localizada na cidade de João Pessoa/PB, sendo utilizado como instrumento de pesquisa, como já exposto, um questionário. Foram entrevistadas pessoas que possuíam cargos de liderança dentro da empresa, dentre eles, diretores, gerentes e subgerentes.

O questionário procurou observar como principais pontos, problemas que dizem respeito à perspectiva que os diretores e principais gestores têm no que tange às características que movem as decisões tomadas nas interações sociais líder-líder, líder-colaborador, entre outros. Ademais, a pesquisa tratou de temas como a importância e relação dos líderes com o Código de Ética das empresas, como agem os gestores em situações de animosidades, má-fé, conflitos de interesse, características marcantes de um bom líder ético e os princípios administrativos.

4.1 Análise do perfil dos respondentes

A amostragem da pesquisa contou com 9 participantes, o que representa algo em torno 50% de diretores e gerentes da matriz da empresa, dos quais 2 são diretores, cinco são gerentes e dois subgerentes. Nesse sentido, a pesquisa buscou incluir os gestores de maior responsabilidade dentro da empresa para que seja possível entender como pensam e se relacionam. Após o espaço amostral, a pesquisa buscou entender quanto tempo cada gestor estava lotado na função dentro da empresa.



Fonte: Pesquisa Direta (2022).

No gráfico 1 verificou-se que os gestores estão no cargo entre 5 meses e 5 anos. Os diretores estão na média do tempo, com 2 anos e 1 ano e 6 meses. Os gerentes alternam entre novatos e mais

experientes. Os subgerentes com 1 ano e outro com 5 meses são os mais novos ocupando suas funções. Pela perspectiva individual, com a realização da análise das respostas dos gestores ao longo do questionário de pesquisa, notou-se que por terem mais experiência, os líderes com mais vivência nas suas funções conseguem lidar melhor com as interações sociais. Por outro lado, os gestores mais novos são mais diretos em suas ações, o que não quer dizer que sejam maus líderes, apenas mais pontuais em seus posicionamentos.

4.2 Importância dada à ética pelos gestores

Quando perguntados sobre o grau de importância dada à ética no seu ambiente de trabalho, numa escala de 0 a 5, todos os gestores responderam “5”, ou seja, grau máximo, sem que houvesse o mínimo de dúvidas. Tal conclusão, sobre esse aspecto, vai de encontro ao que afirmou o artigo da *Harvard Business Review*, (2012) “todos nós pensamos ser bons gestores, éticos e livres de vies. Mas, o fato é que a maioria das pessoas tem vieses inconscientes que favorecem a si e ao grupo a que pertence”. Nesse viés, o fato de os gestores estarem convictos da importância da ética, não implica que os mesmos a seguem à risca, pois os mesmos podem agir de maneira inconsciente e não se atentar ao fato que cometeram uma infração ética.

Porém não significa que os gestores estejam errados, uma vez que “tem como princípio a virtude em que o indivíduo deve sempre buscar a formação de um ser em que as virtudes prevalecem e o tornam uma pessoa ética” (ARISTÓTELES, 2017). Ou seja, os líderes estão em busca de serem indivíduos virtuosos através da justa medida.

4.3 A Ética, seus dilemas e decisões

Os dilemas e decisões éticas dizem respeito ao modo como cada gestor lida com as interações sociais e profissionais baseadas em aspectos éticos. Os dilemas éticos, na maioria das vezes, levam em conta princípios e valores que são demonstrados por cada indivíduo, através das ações dos mesmos diante das atitudes tomadas em situações de adversidade dentro da empresa. Segundo Pineda *et al.* (2009):

Exige-se da atividade empresarial uma atitude responsável voltada a essa comunidade, porque seu comportamento repercute sobre ela, direta ou indiretamente. Ser responsável significa dirigir a empresa medindo o impacto de sua atuação sobre estes grupos, respeitando seus direitos e interesses legítimos. (PINEDA *et al.*, 2009, p. 11).

Assim, quando foram perguntados sobre o principal problema ético enfrentado em relação aos seus comandados, um dos gestores respondeu: *“cumprir as metas estabelecidas, ocorre por conta de outros compromissos assumidos na seara pessoal e particular”*. Outro respondeu: *“falta de comprometimento, ocorre principalmente por se tratar de uma empresa pública”*. Além disso, 3 dos gestores responderam que não enxergam problemas em seus respectivos setores.

Infere-se que alguns dos gestores enfrentam problemas de cunho particular, além de falta de comprometimento por parte de alguns funcionários, por se tratar de uma empresa pública, o que, possivelmente, deve ocorrer devido à garantia do salário sem necessariamente trabalhar eficientemente com metas. Tais questões contrapõem o princípio da eficiência (Art. 37, C.F.) e necessita que o gestor tome providências para sanar os problemas encontrados. Outrossim, os gestores que não enxergaram problemas nos seus setores, corroboram o pensamento de Bateman e Snell (2012) em que *“as questões éticas não são simples de identificar”*. Nesse sentido, não há como saber se realmente não existem problemas éticos dentro do ambiente organizacional.

Sobre outro aspecto relevante, os gestores foram perguntados como agem numa situação de conflito ou animosidade entre seus comandados. Para tanto, foram sugeridas algumas respostas, além de ter sido disponibilizada uma opção para resposta livre, caso houvesse outra situação. Dessa forma, as respostas para essa pergunta foram bastante divididas. A principal resposta foi *“Tento apaziguar”*, o que denota uma preocupação dos gestores para com os seus comandados. Ademais, um dos gestores respondeu: *“Tento conversar com ambos os envolvidos de forma individual para entender o ponto de vista de cada um”*. Outro respondeu: *“Tem que haver direito de defesa, ouvir os dois lados e só então tomar uma decisão”*.

As respostas supracitadas estão de acordo com o Quadro 1 em que é proposto o processo de tomada de decisões, na medida em que os gestores procuram entender o ponto de vista (padrões morais) de cada comandando, avalia-se e considera-se os prejuízos e benefícios profissionais e pessoais, para só então ser tomada uma decisão moral convincente. Ao ouvir os seus comandados, a atitude dos líderes é aceitável pois cria um ambiente organizacional saudável.

Outra questão relevante diz respeito ao comportamento do gestor ao descobrir que o seu comandado agiu de má-fé, e está atrapalhando o bom andamento do setor. Foram dadas algumas alternativas, além de ser aberto um espaço para respostas livres. Cinco gestores responderam: *“Buscaria entender os motivos que o levaram aquela atitude”*. Dois gestores responderam: *“Pediria o desligamento da empresa”*. Um deles respondeu: *“Tentaria conciliação”*. Na resposta livre, um gestor

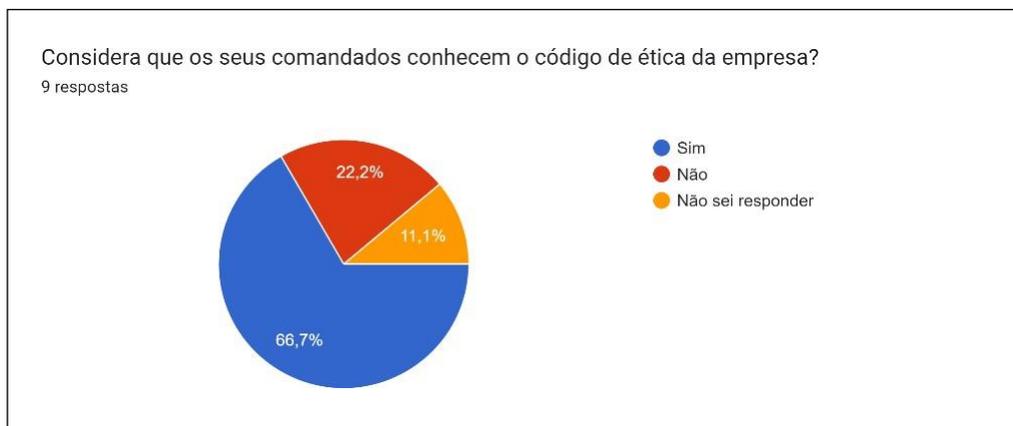
respondeu: *“Advertiria verbalmente e observaria mais proximamente”*.

Com relação às respostas acima, verificou-se que os líderes, na sua maioria, estão focados em entender os reais motivos e só depois tomar uma decisão. Essa característica dos líderes condiz com suas respostas de manter o ambiente saudável e de acolhimento ao funcionário. Embora em algumas respostas nota-se que os líderes tomariam ação mais enérgica e causariam uma tensão em busca da melhor decisão possível (SANTOS, 2019).

Perguntados como lidam com o conflito de interesse na empresa em que trabalham, cinco gestores responderam: *“Busco entender a situação e ponderar os interesses”*. Três deles responderam: *“Encaro de maneira natural”*. Na resposta livre, um deles respondeu: *“Entendo que é algo que não deve existir, temos que minimizar ao máximo que isso ocorra”*. Nas respostas, avalia-se que a maioria dos administradores corroboram mais uma vez com o que responderam em respostas anteriores no que diz respeito à busca de aproximação para resolução dos conflitos de interesse. Infere-se, portanto, que o gestor entende que sempre haverá conflitos e terá que lidar com isso sempre (VITELL e FESTERVAND apud PINEDA, 2009).

4.4 Códigos de ética

Na questão relativa ao conhecimento sobre o Código de Ética ou algum documento similar na empresa em que trabalha, os gestores responderam em sua totalidade que tinham ciência da existência de tais documentos. Essas respostas corroboram com o grau “5” de importância dado na pergunta anterior. Nas respostas acima, em sua totalidade os gestores responderam que conheciam o Código de Conduta da empresa em que trabalham. Logo, é um ponto positivo que agrega muito para a criação de um clima organizacional. Além disso, demonstra que os líderes estão prontos para dar o exemplo para os seus comandados. Na questão que diz respeito a se os gestores têm ciência que os seus comandados conhecem o Código de Ética da empresa, 6 responderam que “Sim”. Além disso, 2 responderam “Não”. Por fim, apenas 1 gestor respondeu “Não sei responder”.

Gráfico 2 – Código de ética para os comandados

Fonte: Pesquisa Direta (2022).

Para a pergunta acima, é essencial que os gestores saibam em sua totalidade, qual o grau de conhecimento dos seus comandados em relação ao Código de Ética da empresa. A maioria dos respondentes disse que os seus subordinados conheciam o Código de Ética, isso é positivo e o esperado por eles.

Entretanto, os gestores que responderam não saber qual o grau de conhecimento dos comandados, e os que consideram que os funcionários não tem conhecimento demonstram desinteresse no aspecto profissional, visto que uma das atribuições de administradores em cargos de liderança é garantir que todos os seus comandados saibam ao menos os conceitos éticos básicos da empresa. Entende-se, portanto que a empresa pode estar com uma falha nesse aspecto.

4.5 Principais características de um líder ético

Um fator importante para atender a um dos objetivos específicos e para a análise das opiniões dos gestores relaciona-se ao contexto dos mesmos entenderem qual a sua principal característica, eticamente falando, no âmbito das interações sociais. Foram elencadas como respostas para a pergunta: rigidez, flexibilidade, coerência de atitudes, manter a palavra e empatia. Além do motivo pelos quais o gestor escolheu tal característica.

As principais respostas alternaram entre a flexibilidade e coerência de atitudes. Um dos participantes respondeu: *“Flexibilidade, pois toda situação similar merece um olhar diferenciado, adequando-se ao momento e ao contexto”*. Outro mencionou: *“Ser coerente nas atitudes, mostra um senso de justiça com seus comandados, sabendo que existem objetivos e regras a se cumprir”*.

Como reflexão das respostas, ficou evidenciado que os líderes seguiram coerentemente as suas respostas anteriores ao mencionar a flexibilidade e a coerência de atitudes como pontos principais em um líder ético. Assim, ser um líder flexível demonstra vontade de ouvir as outras pessoas e adaptar-se em cada situação. Sobre o líder coerente entende-se que agindo dessa maneira ganhará o respeito dos seus comandados pelas suas atitudes e a segurança de que os mesmos sempre irão agir de forma justa, evitando problemas e disputas judiciais com os funcionários (PINEDA, 2009).

4.6 Princípios administrativos sob o olhar da ética

No que se trata dos princípios administrativos, assunto bastante relevante para a Administração Pública e para os gestores, foi produzida uma questão sobre qual dos princípios os administradores consideraram de maior importância para uma gestão com valores éticos consolidados e por quais motivos houve essa escolha.

Nessa perspectiva, as respostas obtidas foram bastante equilibradas, sendo a moralidade e eficiência as mais escolhidas, seguidas por impessoalidade e legalidade. No que diz respeito aos motivos das escolhas, foram obtidas respostas como: *“Moralidade, porque quando agimos eticamente obedecemos ao princípio da moralidade”*. Outro respondeu: *“Impessoalidade. Devemos tratar todas as pessoas de forma imparcial, atribuindo as responsabilidades a cada um para que possam cumprir e responder pelos seus atos”*.

Outro gestor mencionou: *“Legalidade. entendo que sem atender o princípio da legalidade não conseguimos atingir os demais princípios”*. Ainda, foi mencionado: *“Moralidade, pois um bom gestor, com valores éticos consolidados, deve agir com boa-fé, lealdade e honestidade, seguindo os princípios administrativos da Constituição Federal”*. Em contrapartida, outro gestor considera: *“Eficiência. Para uma empresa ser eficiente é necessário um conjunto de princípios estejam em sintonia”*.

Para as respostas supracitadas, considera-se que todos os princípios administrativos são importantes para um ambiente ético saudável. Porém, há aqueles em que a Ética está intrinsecamente ligada, como é o caso do princípio da Moralidade, uma vez que pressupõe dos gestores ações de boa-fé e honestidade – conceitos caros à Administração Pública.

Ademais, foram considerados outros princípios como resposta, entretanto, não satisfazem completamente ao olhar da Ética. Dessa maneira, infere-se que os gestores não compreenderam a

pergunta ou realmente não entendem os conceitos dos princípios administrativos positivados na Constituição Federal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ética na Administração Pública permeia aspectos abundantes de cunho pessoal e profissional dos gestores que as compõem. Tais aspectos influenciam de forma decisiva o clima organizacional, uma vez que os administradores em cargos de liderança lidam diariamente com uma gama de pessoas totalmente diferentes entre si. Dessa forma, é preciso jogo de cintura e várias habilidades para se comportar diante de situações desconfortáveis, “saia justas” e muitos outros problemas que irão colocar à prova os líderes no ambiente organizacional.

A respeito da escolha do tema, a importância da Ética nas Organizações está cada vez mais latente em tempos de corrupção e de falência moral das Instituições. Logo, a contribuição que o trabalho pode acrescentar à sociedade visa descobrir nuances e espectros no clima organizacional e o quanto essa preocupação dos gestores no que tange a Ética está evoluindo. Para satisfazer esses pontos foi escolhida a abordagem qualitativa, com o objetivo de trazer uma discussão mais abrangente.

A missão desse artigo foi tentar compreender como cada gestor age em situações de interação social no âmbito da ética. Para tanto, foram delimitados objetivos específicos. No que tange ao objetivo específico 1, de maneira geral os líderes demonstraram ser coerentes nas respostas e estão em busca de melhorar as suas virtudes, priorizando quase sempre a aproximação com os seus comandados, seja em momentos de conflitos de interesse, de má-fé ou em situações de animosidade. Sobre o objetivo específico 2, os gestores em sua totalidade demonstraram entender a importância do Código de Conduta da sua empresa. No entanto, notou-se que os comandados necessitam de uma atenção especial ao processo de conhecimento do Código de Conduta da empresa. Já o objetivo específico 3, percebe-se que os líderes compreendem o que é ser um líder ético, posto que nas respostas adotaram posturas de boa vontade para ouvir e de ações justas com os liderados, de maneira a atingir um clima organizacional saudável e ético. Sequencialmente, o objetivo específico 4, a maioria dos gestores respondeu em consonância ao que pressupõe os conceitos dos princípios administrativos. Não obstante, no âmbito ético, há princípios indissociáveis que os gestores não

responderam em conformidade. Para tanto, o entendimento dos gestores para esse objetivo específico foi satisfeito de maneira incompleta.

Sendo assim, conclui-se que os resultados obtidos foram positivos, uma vez que satisfizeram o objetivo geral, no sentido de compreender as várias nuances que um gestor necessita lidar no seu ambiente organizacional, além de proporcionar uma ideia geral das características individuais e coletivas essenciais que formam um grande líder ético. Portanto, as interações sociais devem sempre estar alinhadas aos princípios éticos e da virtuosidade, isto é, do equilíbrio.

De maneira geral, como sugestão para novos trabalhos futuros com o intuito de ampliar a discussão acerca do tema deste presente artigo, pode-se complementar e expandir o trabalho sob a visão dos colaboradores de empresas, com o intuito de trazer uma perspectiva mais completa e demonstrar os sentimentos de ambos os lados traçando um comparativo com este trabalho. Por fim, ainda é possível estender o estudo para outros aspectos diferentes da Ética voltados ao comportamento do gestor.

6 REFERÊNCIAS

- KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos**. São Paulo: Martin Claret: 2004.
- Hosmer, L. T. (2003). **The ethics of management**. 4. ed. Boston, Mass., McGraw-Hill.
- PINEDA, Eduardo S.; MARROQUÍN, Antonio C J. **Ética nas Empresas**. 1. Ed. São Paulo: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788563308887. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308887/>. Acesso em: 21 nov. 2022.
- ARISTÓTELES. Coleção Fora de Série - **Ética a Nicômaco**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788530977467. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530977467/>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-65, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; NOHARA, Irene P. **Gestão Pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013825/>. Acesso em: 30 out. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa Código de Ética Corporativo 2018**. 20. ed. São Paulo. Ano IX. 2018. Disponível em: <http://www.revistaeticanosnegocios.org.br/2016/pdf/revista-2018.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

M. Banaji, M. Bazerman e D. Chugh, “**How (Un)Ethical Are You?**”. Harvard Business Review. 2003.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788580550825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 30 out. 2022.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 09 nov. 2022.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2014, p .54.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República do Brasil**. Brasília. DF. Senado. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 out. 2022.

SANTOS, Laís Silveira. **A ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina**. Tese de Doutorado. Florianópolis-SC, 2019.

SROUR, Robert. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595156333. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595156333/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 1, p. 27 a 56, 2006. DOI: 10.1590/S0034-76122006000100003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6803>. Acesso em: 21 nov. 2022.