

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

GENECI BEHLING BETT

ANÁLISE DA GESTÃO NA FUNDAÇÃO AMAZONPREV À LUZ DA ÉTICA

São Leopoldo

2013

GENECI BEHLING BETT

ANÁLISE DA GESTÃO NA FUNDAÇÃO AMAZONPREV À LUZ DA ÉTICA

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B565a Bett, Geneci Behling
Análise da gestão na fundação Amazonprev à luz da ética
/ Geneci Behling Bett ; orientador Dusan Schreiber. – São
Leopoldo : EST/PPG, 2013.
79 p.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia.
Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São
Leopoldo, 2013.

1. Ética. 2. Ética cristã. 3. Ética empresarial. 4.
Administração pública. 5. Serviço público – Ética. 6.
Fundação Amazonprev. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

GENECI BEHLING BETT

ANÁLISE DA GESTÃO NA FUNDAÇÃO AMAZONPREV À LUZ DA ÉTICA

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data:

Dusan Schreiber - Doutor em Administração - EST

Valério Guilherme Schaper - Doutor em Teologia - EST

Ao meu pai, **GERALDO HELMUTH
BEHLING,**
in memoriam.

*“Pois é nossa escolha do bem e do mal que
nos faz homem de um certo caráter, e não
nossa opinião”.*
Ética a Nicômaco – Aristóteles

RESUMO

Este trabalho apresenta um breve estudo, apoiado em referenciais teóricos, do modelo de gestão da Fundação Amazonprev, à luz dos princípios éticos, para averiguar se existe o alinhamento das decisões administrativas, respaldadas em Código de Ética, e se estas condizem com as ações éticas dentro da instituição pública. O primeiro capítulo aborda alguns conceitos e teorias sobre a ética, baseados em grandes referências teóricas. Analisa algumas situações importantes como o ser ético e a dignidade humana enquanto elemento formador - uma inquietação sobre a forma como o indivíduo deve agir, comportar-se, tanto no aspecto individual quanto empresarial, e como ele pode trabalhar ou mostrar seus valores perante o contexto social, suas relações pessoais e interpessoais. No segundo capítulo, a ética empresarial também é abordada com o objetivo de mostrar que as organizações empresariais, mesmo passando por mudanças ou processos de reestruturação, podem atuar de forma ética e transparente em seu modelo de gestão. No capítulo três, é abordada a gestão ética no contexto das instituições públicas. As categorias de análise são construídas, *pari passu*, no decorrer da revisão teórica que a acadêmica realiza, dos dois temas centrais e estruturantes para o estudo, a saber, gestão organizacional e ética. A partir das definições e conceitos extraídos de textos seminais de autores das duas vertentes teóricas, a acadêmica constrói o marco teórico referencial, não sendo, portanto, definido, *a priori*.

Palavras-chave: Ética. Gestão. Organização.

ABSTRACT

This paper presents a brief study, supported by theoretical references, of the management model of the Amazonprez Foundation, in the light of ethical principles to verify if there is an alignment of the administrative decisions, backed by the Ethics Code, and if these are coherent with the ethical actions within the public institution. The first chapter deals with some concepts and theories about ethics based on great theoretical references. It analyzes some important situations such as the ethical being and human dignity as a formative element – a restlessness as to the way an individual should act, behave, with regard to the individual aspect as well as to the company aspect, and how he/she can work or show his/her values in the face of the social context, its personal and interpersonal relations. In the second chapter, company ethics is also dealt with, with the goal of showing that the business organizations, even while going through changes or restructuring processes, can act in an ethical and transparent way in their management model. In chapter three, ethical management is dealt with in the context of public institutions. The analysis categories will be developed, *pari passu*, during the theoretical review which the scholar will carry out, of the two central and structuring themes of the study, that is, organizational management and ethics. Based on the definitions and concepts extracted from seminal texts of authors of the two theoretical lines, the scholar will construct the theoretical reference mark, which, therefore will not be defined, a priori.

Keywords: Ethics. Management. Organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ÉTICA	11
2 ÉTICA CRISTÃ	19
2.1 As bases bíblicas da ética cristã	22
2.2 A Ética do Antigo Testamento	22
2.3 A Ética do Novo Testamento	23
2.4 A Ética da Teologia da Libertação de Leonardo Boff.....	24
2.5 A Ética de Henrique Dussel	26
3 OS PRINCÍPIOS ÉTICOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	29
3.1 Os Princípios Éticos na Administração Pública.....	34
3.2 O Código de Ética do servidor público.....	38
4 METODOLOGIA	41
4.1 A Fundação Amazonprev	44
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
5.1 Caracterização dos entrevistados.....	45
5.2 A rotina de trabalho	48
5.3 As relações na Fundação.....	50
5.4 O conceito ético do grupo	52
5.5 O Código de Ética da Fundação	56
5.6 A aplicação da ética na Fundação	62
5.7 Os valores cristãos na Fundação	65
CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS	75

INTRODUÇÃO

A nova economia de mercado tem gerado grandes mudanças no contexto das organizações empresariais. A realidade econômica tem apresentado novas opções de tecnologia, comunicação, relações de trabalho, emprego e mercado produtivo. A sociedade, de um modo geral e abrangente, vem apresentando mudanças bruscas de comportamento. Comportamento que tem motivado a sociedade ao mero consumo, ao fortalecimento da produção em grande escala. Mudanças de natureza tecnológica, cultural, social e política, providas do macro ambiente organizacional, ou seja, do meio externo, têm sido grandes oportunidades de mercado para as empresas que se apresentam preparadas e são grandes ameaças para as empresas menores, que muito têm lutado para sobreviver no meio econômico. Todas essas transformações e mudanças de comportamentos têm afetado a competitividade das organizações e de suas relações de interesses.

Visando acompanhar as mudanças e tornar cada vez mais competitivas, muitas organizações empresariais, de forma não ética e sem nenhum critério de gestão/ liderança, desenvolvem reestruturações de forma radical. Modificam seu ambiente de trabalho, sua cultura e seus valores, tudo no intuito de elevar seu crescimento. As mudanças presentes no planejamento das organizações, de certa forma, têm levado ao desgaste do funcionário no ambiente organizacional e comprometido o seu rendimento. Diante desse cenário, o trabalhador passa a enfrentar momentos de insegurança.

Assim, nesse contexto, surge o interesse em pesquisar sobre a importância da ação ética na gestão e como ela pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho dentro da organização. As crenças e valores são refinados dentro da organização, caso haja alguma mudança e esta não ocorra dentro dos métodos estabelecidos pelo estilo administrativo já existente, podem provocar atitudes comportamentais não éticas, tanto dos empregados, como dos gestores/líderes.

Para uma organização empresarial, é importante buscar um equilíbrio em suas propostas de inovação. É necessário liderar a organização com ações éticas, acompanhar as mudanças e analisar se, realmente, as ações estratégicas provenientes dela não irão afetar os trabalhadores, a cultura já existente, a motivação, o clima e até o relacionamento entre os grupos de interesses.

Questões básicas como o ato de conduzir de muitos gestores, a influência que esta ação pode gerar no comportamento da organização e o impacto das mudanças mercadológicas são quesitos que, devidamente equacionados, proporcionam um melhor entendimento sobre a eficiência da ética na gestão e na satisfação de seus colaboradores. Conseqüentemente, a criação de uma boa imagem corporativa frente aos clientes internos e à sociedade, gerando assim, mais vantagem competitiva frente ao mercado, chamando a atenção sobre o poder que esses fatores exercem sobre as atitudes comportamentais dos gestores, destacando a importância da ética na contribuição para o processo de gestão.

Posto isso, percebe-se a necessidade de aprofundar o tema: Ética no ambiente de trabalho, pois geralmente, faz parte dos valores institucionais/empresariais, devendo ser aplicada de forma igualitária e democrática a todos os servidores, colaboradores e funcionários, o que, infelizmente, nem sempre ocorre na maioria das instituições ou empresas. É importante que a ética na instituição/empresa, além de ser efetivamente aplicada no ambiente laboral, possa funcionar, também, como elemento regulador das relações entre Direção e Gerências/departamentos e instituição e comunidade/sociedade, o que significa, em muitos casos, um desafio, considerando que exige o conhecimento do que realmente é a Ética e como ela pode e deve ser aplicada de forma democrática no ambiente de trabalho.

Dentro desta perspectiva, a questão de pesquisa, norteadora do estudo, subjacente ao trabalho final do mestrado profissional é: **“Como o modelo de gestão da Fundação Amazonprev é percebido e interpretado, à luz de princípios éticos, apoiados em vertentes teológicas?”**.

No entanto, como o assunto ainda parece em desenvolvimento no mundo empresarial e institucional público, opta-se por esboçar o cenário da gestão ética na instituição pública para valorizar o referencial e legitimar um estudo de caso.

1 ÉTICA

Ética é uma palavra de origem grega, com duas origens possíveis. A primeira é a palavra grega *éthos*, com *e* curto, que pode ser traduzida por costume, a segunda também se escreve *éthos*, porém com *e* longo, que significa propriedade do caráter. A primeira é a que serviu de base para a tradução latina **Moral**, enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que damos a palavra Ética. Ética é a investigação geral sobre aquilo que é bom.¹

Analisar a ética e moral como sinônimo leva à compreensão do estudo das diversas morais, ou seja, à compreensão teórica sobre observações práticas da vida humana e que, comumente, faz parte do cotidiano das relações sociais.

A Ética existe em todas as sociedades humanas, e, pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (*moralidade*), ou *é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir* (filosofia moral). A ética surge no momento em que se deve analisar e procurar compreender o comportamento do indivíduo no meio inserido. Quando ligada aos valores, norteia os princípios básicos vinculados ao caminho do bem ou do mal.²

Aristóteles³ tinha designado suas investigações teórico-morais, então denominadas como “éticas” - como investigações “sobre o *ethos*”, “sobre as propriedades do caráter”, porque a apresentação das propriedades do caráter, boas e más (das assim chamadas virtudes e vícios) era uma parte integrante essencial destas investigações. Na ética aristotélica não apenas ocorre o termo *éthos* (com 'e' longo), que significa propriedade de caráter, mas também o termo *éthos* (com 'e' curto) que significa costume, e é para este segundo termo que serve a tradução latina.⁴

A ética faz parte da conduta humana, desde os tempos mais primitivos até os atuais, havendo mudanças na concepção de mundo e de pessoa, concepção esta influenciada pelo modo de viver de cada povo, sedimentando uma nova cultura. Atualmente, o mundo apresenta características específicas, que determinam uma dimensão mais profunda de entender o ser humano nesse contexto.

Para Abbagnano a Ética é:

¹ MOORE, G. E. *Princípios éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975. p. 4.

² SINGER P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994. p. 4-6.

³ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3. ed. Brasília. UnB, 1992.

⁴ TUGENDHAT, E. *Lições sobre ética*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 35.

A ciência da conduta. Existem duas concepções fundamentais desta ciência: a primeira que a considera como ciência do *fim* para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e dos *meios* para atingir tal *fim*, deduzindo tanto o fim quanto aos meios da *natureza* do homem; a segunda, a que a considera como a ciência do *móvel* da conduta humana e procura determinar tal móvel com vistas a dirigir ou disciplinar essa conduta.⁵

A ética surgiu dentro da Filosofia, que se preocupa em saber o porquê de todas as coisas, e se tornou um objeto de reflexão sobre a conduta humana. Os gregos, segundo Boff, acreditavam que a ética é parte da filosofia, considerando concepções acerca da vida, do universo, do ser humano e de seu destino, formulando princípios e valores, que viessem a orientar pessoas e sociedades.

A ética objetiva o mundo por meio do agir do ser humano, com base no entendimento subjetivo do ser que vive e convive com os outros, inter-relacionando a razão, a emoção, a sensibilidade da pessoa moral, que vive os princípios estabelecidos pelo próprio ser.⁶ Vaz, citado por Oguisso e Zoboli indica que a pessoa é constitutivamente ética e o predicado da ética se estende a todas as manifestações psicológicas, sociais, políticas, jurídicas, profissionais e outras.⁷

Na concepção de May o homem pode:

Transcender o momento imediato, recordar o passado e planejar o futuro e assim escolher o maior bem, que só ocorrerá mais tarde, de preferência a um bem menor e imediato. É igualmente capaz de sentir as necessidades e desejos alheios, imaginar-se no lugar do outro e assim fazer as suas opções com vistas ao bem de seus semelhantes, e ao seu próprio. Este é o começo da capacidade, por mais rudimentar e imperfeitas que se apresente, na maioria, do 'ama teu semelhante' e da consciência do relacionamento entre seus atos e o bem-estar da comunidade.⁸

Existe a preocupação em saber o que cada um faz com a sua liberdade em qualquer ambiente, assim, a convivência social implica em conhecer a liberdade do outro, o que permite que ações conjuntas de respeito sejam criadas nas relações entre os sujeitos éticos.

De acordo com Vazquez o comportamento moral é próprio do homem como ser histórico, social e prático, isto é, como ser que transforma, conscientemente, o mundo que o rodeia; que faz da natureza externa um mundo à sua medida humana e que, desta forma,

⁵ ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

⁶ WEBER, Otávio José. *Estudo dos valores declarados na relação docente: professores da Universidade Luterana do Brasil*, 2001. 305 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Pontifícia de Salamanca, 2001. p. 52.

⁷ OGUISSO, T.; ZOBOLLI, E. *Ética e bioética: desafios para a enfermagem e a saúde*. Barueri: Manole, 2006. p. 31.

⁸ MAY, Rollo. *O homem à procura de si mesmo*. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 146.

transforma a sua própria natureza. O homem é livre para decidir e agir, sem que a sua decisão e ação deixem de ser causadas. Mas o grau de liberdade está determinado histórica e socialmente, pois o que é decidido e como se age em determinada sociedade, apresenta aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidades de ação.⁹

E continua Vazquez se a moral é inseparável da atividade prática do homem – material e espiritual - a ética nunca pode deixar de ter como fundamento a concepção filosófica do homem, que dá uma visão total deste como ser social, histórico e criador. Toda a série de conceitos, com os quais a ética trabalha de uma maneira específica, como os de liberdade, necessidade, valor, consciência, sociabilidade, etc, pressupõem um prévio esclarecimento filosófico:

Na vida real, defrontamo-nos com problemas práticos, dos quais ninguém pode eximir-se. Para resolvê-los, os indivíduos recorrem a normas, cumprem determinados atos, formulam juízos e, às vezes, se servem de determinados argumentos ou razões para justificar a decisão adotada ou os passos dados.¹⁰

Sung e Silva, dizem que a ética fundamental constitui-se da experiência de estranhamento frente à realidade, de sentir-se estranho (fora da normalidade) diante do modo como funciona a sociedade ou, até mesmo, em relação ao modo de ser e de agir de outrem. É a descoberta da diferença entre o que é e o que deveria ser.¹¹

Baumam, afirma que o:

[...] potencial moral escondido nos seres humanos deve ser-lhes revelado; as pessoas devem ser iluminadas, quanto aos padrões que são capazes de encontrar, mas, incapazes de descobrir sem ajuda, devem ser ajudadas no seguimento desses padrões por um ambiente cuidadosamente planejado, para favorecer e recompensar verdadeiramente a conduta moral, pois todos os seres humanos querem prazer e evitar a dor.¹²

Baumam, que cita Lévinas, diz que “*o eu só pode nascer da união*”. É através do ato de estender a si mesmo *para o Outro* que se torna único, singular, o insubstituível que é:

Ser humano significa viver como se não fosse um ser entre os seres. Sou eu que apoio o Outro e sou responsável por ele [...] Minha responsabilidade é intransferível, ninguém poderia me substituir. De fato, é uma questão de dizer a verdadeira identidade do eu humano partindo da responsabilidade [...] A responsabilidade é o que incumbe a mim exclusivamente, e o que humanamente não posso recusar. Essa carga é uma suprema dignidade do único.¹³

⁹ VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. p. 109.

¹⁰ VAZQUEZ, 1997, p. 17.

¹¹ SUNG, J. M.; SILVA, J. C. da. *Conversando sobre ética e sociedade*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 13.

¹² BAUMAN, Zygmunt. *Ética pós-moderna*. São Paulo: Paulus, 1997. p. 34.

¹³ BAUMAM, 1997, p. 92.

Em síntese, Thums, afirma que é preciso desenvolver o gosto pela vida, pelo viver a vida, pelo desejo de ser melhor, pela busca incessante e constante da alegria e do prazer. Submetendo tudo à temperança ou, de outra forma, ser capaz de viver no tempo médio (nem tanto ao céu, nem tanto ao mar, mas sempre com um pouco de céu e um pouco de mar). Essa é a sabedoria do bem-viver, esse é o caminho do comportamento ético.¹⁴

Immanuel Kant, filósofo do século XVIII, nascido em 1724, afirma que “a maior característica humana é a razão, pois é o que distingue os seres humanos dos outros animais”. Para o filósofo, a distração e o prazer fazem parte do objeto de todo ser humano, que durante essa busca, muitas vezes, encontra desapontamento, aflição e dor. A dor surge como o menor prazer persistido pelo ser humano. Assim, é correto dizer que a ÉTICA para Kant é “fundamentada em uma natureza humana baseada na racionalidade, bom senso e boa vontade”.¹⁵

Kant expressa a ética do dever com o ditado “age apenas segundo a máxima que possas querer que se torne uma lei universal”.¹⁶ Ele admite que existe um código moral interno em cada pessoa, que a possibilita a agir de forma correta ou não.

Kant afirma que o dever é a necessidade de uma ação por respeito à lei. E uma ação por dever elimina todas as inclinações (todo o objeto da vontade), e, portanto, só resta à vontade obedecer à lei prática (baseada na máxima universal), pois se trata de um princípio que está ligado à vontade.¹⁷ O valor moral da ação não reside no efeito que dela se espera, pois o fundamento da vontade é a representação da lei e não o efeito esperado (uma boa vontade não é boa pelo que promove ou realiza, mas pelo simples querer, em si mesma). A ética kantiana é a ética do dever, auto-coerção da razão, que concilia dever e liberdade. O pensamento do dever derruba a arrogância e o amor próprio e é tido como princípio supremo de toda a moralidade.

Russ afirma que a ética designa o que é de ordem ‘totalmente outra’, e não se deduz absolutamente de dados históricos ou sociais.¹⁸ Conforme Jonas, *O Princípio Responsabilidade*, além de ser considerado um princípio ético, proporciona uma perspectiva

¹⁴ THUMS, Jorge. *Ética na educação*. Canoas: Ulbra, 2003. p. 347.

¹⁵ KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. São Paulo: Escala, 2006. p. 45.

¹⁶ KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*. São Paulo: Martin Claret, 2004. p. 51.

¹⁷ KANT, 2004, p. 52.

¹⁸ RUSS, Jaqueline. *Pensamento ético contemporâneo*. São Paulo: Paulus, 1999. p. 170.

de diálogo crítico em plena era tecnológica. Jonas entende que, “sob o signo da tecnologia, a ética tem a ver com ações de um alcance causal que carece de precedentes [...] tudo isso coloca a responsabilidade no centro da ética”.¹⁹

Hans Jonas formulou um novo e característico imperativo categórico, relacionado a um novo tipo de ação humana: “Age de tal forma que os efeitos de tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida humana autêntica sobre a terra”.²⁰ O imperativo proposto por Hans Jonas é de ordem racional para um agir coletivo como um bem público e não individual.

Habermas desloca a legitimidade do direito para a dimensão da liberdade comunicativa tangenciada por um sistema de direitos alcançado através do procedimento deliberativo.²¹ A liberdade comunicativa envolve a possibilidade de o cidadão defender a sua posição política em meio à deliberação pública, através do uso público da razão. Essa liberdade é expressão da autonomia política de cada indivíduo para levar ao debate público as razões que entende como suficientes e legítimas para defender sua concepção sobre o bem comum. A função do direito, nesse ponto, consiste na regulamentação dos procedimentos deliberativos de formação da opinião e da vontade coletiva, coordenando as razões que podem ser legitimamente defendidas pelos seus participantes. Por meio da teoria da ação comunicativa, abarca-se uma série de elementos que superam a filosofia política, se caracterizando como uma doutrina abrangente, buscando na filosofia da linguagem um parâmetro para a compreensão da racionalização social do mundo moderno.

A relevância está em pretender o fim da arbitrariedade e da coerção nas questões que circundam toda a comunidade, propondo uma participação mais ativa e igualitária de todos os cidadãos nos litígios que os envolvem e, concomitantemente, obter a tão almejada justiça. Essa forma defendida por Habermas é o agir comunicativo que se ramifica no discurso.

E continua Russ citando Jonas, que substitui o imperativo Kantiano por um novo que corresponde a uma humanidade frágil, alterável e perecível, objeto das tecnologias inquietantes. Este imperativo hipotético é expresso sob um quádruplo modo:

¹⁹ JONAS, Hans. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para uma civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2006. p. 16-17.

²⁰ JONAS, 2006, p. 40.

²¹ HABERMAS, Jürgen. *Between facts and norms. contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge: The MIT Press, 1996. p. 119.

Age de modo que os efeitos de tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida autenticamente humana sobre a terra [...]. “Age de modo que os efeitos de tua ação não sejam destruidores para a possibilidade futura de tal vida”. “Não comprometas as condições de sobrevivência indefinida da humanidade da terra”. “Inclui em tua escolha atual a integridade futura do homem como objeto secundário de teu querer.”²²

Para Weber o homem se projeta no mundo mediante o trabalho, sendo a própria pessoa que o executa, mas se ele for mais importante do que a pessoa (seus sentimentos), distorce o valor e o significado do mesmo.²³ Isto quer dizer que, o sentido subjetivo (compreensão, entendimento do trabalho) prevalece sobre o objetivo (o fazer): o trabalho é para o homem e não o homem para o trabalho. O mundo do trabalho é organizado pelo homem com inteligência e, através dele, produz teorias e ações práticas para o progresso da humanidade, havendo um movimento dialético da teoria para a prática e da prática para a teoria, das experiências para o sentido da vida, da moral para a ética e, assim, surge o sentido objetivo e subjetivo do trabalho.

E continua Weber dizendo que na origem de todos os conflitos humanos está o trabalho, pois o ser humano é um ser de trabalho, além de pensar e falar.²⁴ A conclusão ética de que o ser humano, antes de tudo, é chamado ao trabalho e não o trabalho chama o homem. No panorama das éticas tradicionais, a técnica sempre fora pensada como meio ou instrumento para a satisfação das necessidades e aspirações humanas.

A precedência sempre coubera ao *homo sapiens*, enquanto aquele que possuía o saber a respeito da adequação entre fins e meios, assim como a respeito da felicidade ou fim supremo de agir.

Sung e Silva afirmam que houve uma supremacia da técnica sobre a ética no sentido de que os defensores da cultura moderna burguesa gostam de separar as ciências da ética.²⁵ Em nome dessa separação, reduzem todas as discussões sobre o sentido de nossas vidas, a solução de conflitos inerentes à condição humana e à convivência social e à tensão, entre o ser e o dever-ser, a um problema meramente técnico.

Acrescenta Vazquez que o trabalho pode recuperar o seu verdadeiro valor somente quando a sua origem não mais estiver na imperiosa necessidade de subsistir ou exclusivamente num estímulo material, por mais elevado que seja, que o transforma numa

²² RUSS, 1999, p. 100.

²³ WEBER, 2001, p. 146.

²⁴ WEBER, 2001, p. 145.

atividade puramente utilitária, mas quando a sua fonte estiver no estímulo moral que o ponha a serviço da comunidade inteira.²⁶

Pires chama de razão ética a demarcação da racionalidade fundamentada em valores coadunados no humano, desde sua dimensão originária.²⁷ Quando os clássicos gregos anunciavam que a felicidade, a alegria, a prudência e a sabedoria eram componentes essenciais da natureza humana, estavam registrando a singularidade do humano face ao não-humano. É, através desse entendimento, que se movimenta ou constrói a razão ética, como uma razão do humano, característica essencial daquela espécie postuladora de valores e produtora de todas as dimensões organizativas da sociedade.

Carvalho conclui que a ética humanista é fundamental para a sociedade, pois reconhece a singularidade da essência humana diante de outras formas de ser.²⁸ Os reconhecimentos deste humanismo são: a pessoa humana é o maior valor da nossa cultura; este valor não vem de uma religião específica, mas preserva o vínculo com a tradição cristã.

²⁵ SUNG; SILVA, 2007, p. 37.

²⁶ VAZQUEZ, 1997, p. 28.

²⁷ PIRES, Cecília Maria. *Ética da necessidade e outros desafios*. São Leopoldo: Unisinos, 2004. p. 87.

²⁸ CARVALHO, José Maurício de. *Ética*. São João Del Rei: Universidade Federal de São João Del Rei, 2010. p. 240.

2 ÉTICA CRISTÃ

A ciência define a ética como: “um grupo de princípios morais, o estudo da moralidade”. Portanto, Ética Cristã pode ser definida como os princípios que são derivados da fé Cristã e pelos quais agimos. Enquanto a Palavra de Deus talvez não cobre cada situação que o ser humano tem que viver, seus princípios mostram os padrões pelos quais agir em cada situação.²⁹

A Bíblia diz que o corpo é o templo do Espírito Santo e que deve ser usado para honrar a Deus (1 Coríntios 6,19-20). Também diz que deve-se seguir as autoridades que Deus tem estabelecido (Romanos 13,1). Ao usar os princípios que achamos nas Escrituras, os Cristãos podem determinar seu caminho em qualquer situação. As regras para a vida Cristã encontram-se em Colossenses, 3. O Espírito Santo habita em cada Cristão, e parte do seu papel é ensinar o homem como viver: “Mas aquele Consolador, o Espírito Santo, que o Pai enviará em meu nome, esse vos ensinará todas as coisas, e vos fará lembrar de tudo quanto vos tenho dito” (João 14,26). “E a unção que vós recebestes dele, fica em vós, e não tendes necessidade de que alguém vos ensine; mas, como a sua unção vos ensina todas as coisas, e é verdadeira, e não é mentira, como ela vos ensinou, assim nele permaneceréis” (1 João 2,27). Então, ao meditar na Palavra de Deus e orar, o Espírito guia e ensina o homem em que caminho andar.

Portanto, se já ressuscitastes com Cristo, buscai as coisas que são de cima, onde Cristo está assentado à destra de Deus. Pensai nas coisas que são de cima, e não nas que são da terra; Porque já estais mortos, e a vossa vida está escondida com Cristo em Deus. Quando Cristo, que é a nossa vida, se manifestar, então também vós vos manifestareis com ele em glória. Mortificai, pois, os vossos membros, que estão sobre a terra: a prostituição, a impureza, a afeição desordenada, a vil concupiscência, e a avareza, que é idolatria; Pelas quais coisas vem a ira de Deus sobre os filhos da desobediência (Cl 3,1-6).³⁰

O caráter ético de Deus tem sido descrito como “monoteísmo ético”; no Velho Testamento fala da existência de um único DEUS, o criador e Senhor de todas as coisas. Esse Deus é pessoal e tem um caráter positivo, não negativo ou neutro. Esse caráter se revela em seus atributos morais. **Deus é Santo** (Lv 11-45) “Porque eu sou o SENHOR, que vos fiz subir

²⁹ MATTOS, Alderi Souza. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 347-374.

³⁰ Todas as citações bíblicas são feitas a partir de: A BÍBLIA Sagrada. ed. rev. e atual. 2. ed. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009. 1664 p.

da terra do Egito, para que eu seja vosso Deus, e para que sejais santos; porque eu **sou santo**”; (Sl 99,9) “Exaltai ao SENHOR nosso Deus e adorai-o no seu monte santo, pois o SENHOR nosso Deus **é santo**”; justo (Sl 11,7) “Porque o SENHOR **é justo**, e ama a justiça; o seu rosto olha para os retos. (Sl 145,17) “O Senhor **é justo** em todos os seus caminhos e é bondoso em tudo o que faz”.(Sl 145,17); verdadeiro (Sl 119,160) “A tua palavra é **a verdade** desde o princípio, e cada um dos teus juízos dura para sempre”; justiça (Is 45,19) “Não falei em segredo, nem em lugar algum escuro da terra; não disse à descendência de Jacó: Buscai-me em vão; eu sou o SENHOR, que falo **a justiça**, e anuncio coisas retas; misericordioso (Sl 103,8) “**Misericordioso** e piedoso é o SENHOR; longânimo e grande em benignidade”; (Is 55,7) “Deixe o ímpio o seu caminho, e o homem maligno os seus pensamentos, e se converta ao SENHOR, que se compadecerá dele; torne para o nosso Deus, porque grandioso é em perdoar; fiel (Dt 7,9) “Saberás, pois, que o SENHOR teu Deus, ele é Deus, o Deus **fiel**, que guarda a aliança e a misericórdia até mil gerações aos que o amam e guardam os seus mandamentos; (Sl 33,4) “Porque a palavra do Senhor é reta; e todas as suas obras são feitas com fidelidade.

O maior pecado do ser humano é o amor próprio, o egocentrismo (Lc 12,13-21; 17,33). A ênfase nos dois grandes mandamentos que sintetizam toda a lei (Mt 22,37-40). “Respondeu-lhe Jesus: Amarás ao Senhor teu Deus de todo o teu coração, de toda a tua alma, e de todo o teu entendimento. Este é o grande e primeiro mandamento. E o segundo, semelhante a este, é: Amarás ao teu próximo como a ti mesmo. Destes dois mandamentos dependem toda a lei e os profetas.³¹

A ética de Jesus está contida nos seus ensinamentos e é ilustrada pela sua vida. O Sermão da Montanha (Mt 5-7) exemplifica muito bem:

Vendo as multidões, Jesus subiu ao monte e se assentou. Quando os discípulos aproximaram-se dele, e ele começou a ensiná-los, dizendo: Bem-aventurados os pobres em espírito, pois deles é o Reino dos céus. Bem-aventurados os que choram, pois serão consolados. Bem-aventurados os humildes, pois eles receberão a terra por herança. Bem-aventurados os que têm fome e sede de justiça, pois serão satisfeitos. Bem-aventurados os misericordiosos, pois obterão misericórdia. Bem-aventurados os puros de coração, pois verão a Deus. Bem-aventurados os pacificadores, pois serão chamados filhos de Deus. Bem-aventurados os perseguidos por causa da justiça, pois deles é o Reino dos céus.

³¹ MATTOS, Alderi Souza de. *As bases bíblicas da ética cristã*. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7153.html>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

Jesus, fala que os seus discípulos devem caracterizar-se pela humildade, mansidão, misericórdia, integridade, busca da justiça e da paz, pelo perdão, pela veracidade, pela generosidade e acima de tudo pelo amor. A moralidade deve ser tanto externa como interna (sentimentos, intenções): a fonte do mal está no coração: (Mc 7,21-23).

A natureza moral do homem é descrita na Escritura quando afirma que Deus criou o ser humano à sua semelhança (Gn 1,26-27),

E disse Deus: Façamos o homem à nossa imagem, conforme a nossa semelhança; domine ele sobre os peixes do mar, sobre as aves do céu, sobre os animais domésticos, e sobre toda a terra, e sobre todo réptil que se arrasta sobre a terra. Criou, pois, Deus o homem à sua imagem; à imagem de Deus o criou; homem e mulher, os criou (Gn 1,26-27).

Isso significa que o homem partilha, ainda que de modo limitado, do caráter moral de seu Criador. Embora o pecado haja distorcido essa imagem divina no ser humano, não a destruiu totalmente. Deus requer uma conduta ética das suas criaturas: “Sede santos porque eu sou santo” (Lv 19,2; 20,26).

Ao usar os princípios achados nas Escrituras, os Cristãos podem determinar seu caminho em qualquer situação. Pode-se encontrar as regras para a vida Cristã em Colossenses 3. “Mas aquele Consolador, o Espírito Santo, que o Pai enviará em meu nome, esse vos ensinará todas as coisas, e vos fará lembrar tudo quanto vos tenho dito” (João 14,26). “E a unção que vós recebestes dele, fica em vós, e não tendes necessidade de que alguém vos ensine; mas, como a sua unção vos ensina todas as coisas, e é verdadeira, e não é mentira, como ela vos ensinou, assim nele permanecereis” (1 João 2,27). As sagradas escrituras afirmam que é dever seguir as autoridades que Deus tem estabelecido (Romanos 13,1). Ao meditar-se na Palavra de Deus e orar, o Espírito vai guiar e ensinar aqueles que buscam seus princípios; mostrar qual deles é necessário para se apoiar nesta ou naquela situação.

A grande síntese da moralidade bíblica está expressa nos Dez Mandamentos (Ex 20,1-17; Dt 5,6-21). As chamadas “duas tábuas da lei” mostram os deveres das pessoas para com Deus e para com o próximo. Especificamente, em Mateus, 7,12, no Novo Testamento, há duas regras sobre o comportamento correto: “ama a teu próximo como a ti mesmo” (regra da caridade, do amor) e “trata os outros como gostaria de ser tratado” (refere-se ao princípio da reciprocidade). São de origem divina, gerais, universais, independentes de raça, crença, posição política. A Bíblia dá instruções detalhadas de como um Cristão deve viver. A Bíblia é

tudo que cada ser humano cristão precisa saber como viver a vida Cristã.³²

2.1 As bases bíblicas da ética cristã

A ética cristã tem elementos distintivos em relação a outros sistemas. Os fundamentos da ética cristã encontram-se nas Escrituras do Antigo e do Novo Testamento, entendidas como a revelação especial de Deus aos seres humanos.

A ética é importante para a vida diária do cristão porque ajuda as pessoas a encarar seus valores e deveres de uma perspectiva correta, a perspectiva de Deus. Ela mostra ao ser humano o quanto está distante dos alvos de Deus para a sua vida, mas o ajuda a progredir em direção esse ideal.

Se fosse possível declarar em uma só sentença a totalidade do dever social e moral do ser humano, poderíamos fazê-lo com as palavras de Jesus: “Amarás o Senhor teu Deus de todo o teu coração, de toda a tua alma e de todo o teu entendimento... e amarás o teu próximo como a ti mesmo” (Mt 22, 37 e 39).³³

2.2 A Ética do Antigo Testamento

A Lei de Deus – A lei expressa o desejo que Deus tem de que as suas criaturas vivam vidas de integridade. Há três tipos de leis no Antigo Testamento: cerimoniais, civis e morais. Todas visavam disciplinar o relacionamento das pessoas com Deus e com o seu próximo. A lei inculca valores como a solidariedade, o altruísmo, a humildade, a veracidade, sempre visando o bem-estar do indivíduo, da família e da coletividade.

Os Dez Mandamentos – A grande síntese da moralidade bíblica está expressa nos Dez Mandamentos (Ex 20,1-17; Dt 5,6-21). As chamadas “duas tábuas da lei” mostram os deveres das pessoas para com **Deus** e para com o seu próximo. O Reformador João Calvino falava nos três usos da Lei: judicial, civil e santificador. Todas as confissões de fé reformadas dão grande destaque à exposição dos Dez Mandamentos.

A contribuição dos profetas – Alguns dos preceitos éticos mais nobres do Antigo Testamento são encontrados nos livros dos Profetas, especialmente Isaías, Oséias, Amós e

³² MATOS, 2012.

Miquéias. Sua ênfase está não só na ética individual, mas social. Eles mostram a incoerência de cultuar a Deus e oferecer-lhe sacrifícios, sem todavia ter um relacionamento de integridade com o semelhante. Ver Isaiás 1,10-17; 5,7 e 20; 10,1-2; 33,15; Oséias 4,1-2; 6,6; 10,12; Amós 5,12-15, 21-24; Miquéias 6 6-8.

2.3 A Ética do Novo Testamento

A ética do Novo Testamento não contrasta com a do Antigo, mas nele se fundamenta. Jesus e os Apóstolos desenvolvem e aprofundam princípios e temas que já estavam presentes nas Escrituras Hebraicas, dando também algumas ênfases novas.

A vontade de Deus: Jesus acentua que a vontade ou o propósito de Deus é o valor supremo. Vemos isso, por exemplo, em Mt 19,3-6. O maior pecado do ser humano é o amor próprio, o egocentrismo (Lc 12,13-21; 17,33). Daí a ênfase nos dois grandes mandamentos que sintetizam toda a lei: Mt 22,37-40. Outro princípio importante é a famosa “regra de ouro”: Mt 7,12.

A ética de Paulo: Paulo baseia toda a sua ética na realidade da redenção em Cristo. Sua expressão característica é “em Cristo” (II Co 5,17; Gl 2,20; 3,28; Fp 4,1). Somente por estar em Cristo e viver em Cristo, profundamente unido a Ele pela fé, o cristão pode agora viver uma nova vida, dinamizado pelo Espírito de Cristo. Todavia, o cristão não alcançou ainda a plenitude, que virá com a consumação de todas as coisas. Ele vive entre dois tempos: o “já” e o “ainda não”. Tipicamente em suas cartas, depois de expor a obra redentora de Deus por meio de Cristo, Paulo apresenta uma série de implicações dessa redenção para a vida diária do crente em todos os aspectos (Rm 12,1-2; Ef 4,1). Na sua argumentação ética, Paulo dá ênfase ao bem-estar da comunidade, o corpo de Cristo (Rm 12,5; I Co 10,17; 12,13 e 27; Ef 4,25; Gl 3,28). Ao mesmo tempo, ele valoriza o indivíduo, o irmão por quem Cristo morreu (Rm 14,15; I Co 8,11; I Ts 4,6; Fm 16). Acima de tudo, o crente deve viver para Deus, de modo digno dele, para o seu inteiro agrado: Rm 14,8; II Co 5,15; Fp 1,27; Cl 1,10; I Ts 2,12; Tt 2,12.

Entre os motivos que devem impulsionar as pessoas em sua conduta está a imitação de Cristo (Rm 15,5; Gl 2,20; Ef 5,1-2; Fp 2,5). Outro motivo fundamental é o amor (Rm 12,9-

³³ MATOS, 2012.

10; I Co 13,1-13; 16,14; Gl 5,6). O viver ético é sempre o fruto do Espírito (Gl 5, 22-23).³⁴

2.4 A Ética da Teologia da Libertação de Leonardo Boff

A expressão “teologia da libertação” mostra que a libertação é o horizonte regulador do discurso acerca de Deus, e, ao mesmo tempo, mostra que é fonte de libertação e torna-se força geradora de ações que viabilizam uma práxis libertadora, segundo as necessidades advindas das diversas circunstâncias sob as quais um povo está submetido.

Para Boff a libertação, então, é toda “ação que visa criar espaço para a liberdade”.³⁵ Ser livre, neste sentido, é não estar sob o jugo da lei alheia; é poder construir-se autonomamente. Neste sentido, a libertação é a luta pela liberdade da cultura, dos valores, da economia, da política latino-americana. Desta forma, compete à teologia da libertação a tarefa de discursar sobre Deus a partir da ótica de um processo excludente e a partir da realidade concreta dos excluídos para o sistema gerador de opressão. Como pressuposto de todo fazer teológico, a teologia da libertação difere-se radicalmente das teologias clássicas, pois supera o anacronismo destas, circunscrevendo a experiência de Deus no âmbito do engajamento do fiel na luta contra todo o sofrimento humano historicamente situado.

Para Boff a libertação é a libertação do oprimido e deve começar por se debruçar sobre as condições reais em que se encontra o oprimido de qualquer ordem que ele seja.³⁶ O método utilizado para elucidar sócio-analiticamente o fenômeno da opressão e da exclusão pela teologia da libertação, é o método histórico-dialético. A religião passa a ser um fator de mobilização e não de freio. A religião não mais se apresenta como “ópio do povo”. Ela passa a ser fonte de libertação e de esperança para o homem. A religião, desta forma, não se reduz a uma ideologia que mantém o *status quo* social e político; também não é mais fonte de discursos etéreos. O céu almejado pela humanidade, não é pensado como realidade *post mortem*. Este céu que fora pensado pela teologia clássica como realidade distante, que se manifestaria no porvir, encarna-se no “agora”, através da práxis do povo em prol da dignidade humana: cada conquista popular, no que tange a uma relação mais justa entre os homens, presentifica o céu no seio da humanidade.

Para Gutierrez a miséria, a injustiça, a situação de alienação e a exploração do

³⁴ MATOS, 2012.

³⁵ BOFF, Leonardo; BOFF, Clodovis. *Como fazer teologia da libertação*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1986. p. 44.

homem pelo homem que se vive na América Latina configuram uma situação que a conferência episcopal de Medellín não vacila em qualificar e acusar de “violência institucionalizada”.³⁷

A necessidade por libertação está presente em qualquer ser humano, em qualquer parte da terra. Mas é principalmente nos países pobres que a necessidade de libertação aparece ainda mais premente. É bem provável que seja esse um dos motivos que fizeram com que a Teologia da Libertação se formasse e ganhasse força na América Latina.

Dentre tantas “teologias” surgidas ultimamente no seio da Igreja, a Teologia da Libertação foi a que mais obteve destaque ao se tratar dos problemas sociais. Mesmo assim, existem aqueles que são contrários à Teologia da Libertação e tecem fortes críticas a ela. Talvez, sejam esses os que nunca se colocaram ao lado do oprimido nem deram ouvidos ao seu clamor.

Aos teólogos da libertação cabe, enfim, o mérito de terem redespertado, não só os leigos e os padres, mas também os bispos da América Latina, aos deveres sociais e políticos de sua vocação e de seu ministério. Fora do plano especulativo, os teólogos da libertação devem ser admirados pela coragem com que denunciaram tantos abusos de poder: a injustiça, a violência, a tortura, a opressão e tudo o que degrada e deforma o homem. É sobre este terreno da defesa dos direitos fundamentais da humanidade que se mede a autenticidade e a consistência da fé cristã pois, sem obras, uma fé está morta.³⁸

Erguendo a voz e defendendo o injustiçado foi a maneira com que os teólogos da libertação e pensadores dos mais diversos segmentos da sociedade e da Igreja encontraram para reformular a teologia latino-americana, que trabalhava em favor dos interesses europeus. É provável que novas formulações teológicas surjam no futuro; algumas com mais, outras com menos acertos, mas, até o momento, a Teologia da Libertação tem sido a resposta mais prática da Igreja cristã, ao olhar para a maioria desprezada da América Latina, na sua necessidade social, política e econômica imediata.³⁹

A teologia da libertação surge para mostrar que Deus é “Pai – Nosso”; portanto os homens e as mulheres devem se relacionar como irmãos e irmãs, sem haver exclusão, sem

³⁶ BOFF; BOFF, 1986, p. 47.

³⁷ GUTIÉRREZ, Gustavo. *A força histórica dos pobres*. Petrópolis: Vozes, 1981. p. 76.

³⁸ MONDIN, Battista. *Os teólogos da libertação*. São Paulo: Paulinas, 1980. p. 109.

³⁹ CATÃO, Francisco. *O que é teologia da libertação*. São Paulo: Nova Cultural/Brasiliense, 1986. p. 64.

haver opressão e sem qualquer tipo de violação da dignidade humana. Lutar pela libertação é valorizar a paternidade universal de Deus, que se manifesta nas relações justas e fraternas, entre todos os seres humanos.⁴⁰

2.5 A Ética de Henrique Dussel

Dussel ao teorizar uma filosofia da libertação distinta da européia, aponta como contraditória, uma filosofia centrada num sujeito, em um só ser que é o único possibilitado a existência dos outros (entes).⁴¹ Como totalidade espacial, o mundo sempre situa o eu, o homem ou o sujeito como centro; a partir de tal centro se organizam espacialmente os entes, desde os mais próximos e com maior sentido, até os mais distantes e com menor sentido (há *um* ser: os demais são *entes*). O outro, que é um ser vivo próximo, que não é uma mera categorização vazia, a criança faminta, o índio explorado, o proletário oprimido. Quando fala de outro, ele não categoriza, mas refere-se a homens e mulheres que vivem ao nosso lado. Este outro grita por estar excluído da sociedade e por ser agredido, invariavelmente, ao ser objetivado por um ser qualquer.

Quando, todavia, esse ser qualquer rompe a sua totalidade, não mais pode objetivar. Agora, e só agora, ele pode relacionar-se com este outro, de modo que também para ele o irrompimento da totalidade é a possibilidade de liberdade. É provocar o ser, de modo a fazer com que ele irrompa de sua totalidade possibilitando a relação entre outros, em superação à entificação por um ser. Chega-se ao *outro* como *outro* e não como ente. Este *outro* possui um *rosto*, que não pode ser reduzido ao ser, e possui sua *palavra*, seu *grito* que, por incomodar, provoca a quem libertar através da não-objetivação.

Dussel se refere ao ser ontológico que transcende para ser transcendido e só assim, ter rompido o isolamento ontológico em que estava confinado.⁴² No sentido de partir do homem e da mulher, oprimidos, como princípio da filosofia da libertação. O papel da filosofia da libertação é permitir ao sujeito ir além dos limites intra-horizontais da sua totalidade ontológica, de modo a não ser o sujeito dos objetos, mas um sujeito entre sujeitos também. Para ver um rosto e reconhecê-lo como sendo de outro e não do mesmo, para ouvir um grito ou uma palavra provocante e respondê-la, como se responde a outro e não a si mesmo, deve-

⁴⁰ SANT'ANNA, Sílvia di. *Santo dos nossos dias: um testemunho libertador*. São Paulo: Líber, 2004. p. 37.

⁴¹ DUSSEL, Enrique. *Filosofia da libertação*. São Paulo: Loyola, 1977. p. 89.

⁴² DUSSEL, Enrique. *Para uma ética da libertação latinoamericana*. São Paulo: Loyola, 1980. v.5. p. 56.

se ser, fundamentalmente, ético.

Ético como quem opta por sair do interior de seu caracol para aventurar-se num mundo *comum*, seu e de outros, e só assim poder experimentar a não-opressão. Junto a esta, o sujeito, com os outros, poderá desfrutar da liberdade de não ser isolado, de permitir ao outro que conheça o seu intra-horizonte e conhecer também sem opressão este intra-horizonte do outro. Trata-se de uma relação desarmada, mas não entre ingênuos: entre oprimidos, o que é bastante diferente.

Dussel se propõe a compreender o processo de construção da linguagem e do conhecimento, não a partir dos procedimentos das filosofias e das ciências homogeneizadoras do ser humano e das culturas, mas, a partir da implicação radical de **conhecimento-linguagem-alteridade**. Por essa implicação, conhecimento e linguagem dão-se como escuta e acolhimento, numa relação amorosa e pedagógica.⁴³ Pela palavra, o *outro* abre-se para o *outro*, revela-se como origem da possibilidade da palavra e do discurso.

A palavra daquele que ouve torna-se assim, recolhimento alterativo. No diálogo instaurado procura-se dizer a verdade, mas, no sentido de uma verdade analógica, porque funda-se na analogia do ser distinto radical que os envolve. Escutar e interpretar a **voz do outro**, no sentido do seu acolhimento e recolhimento, para que, confiando na palavra vivida e compartilhada, se possa viver as verdades e as culturas. Falar as linguagens constitui a máxima expressão da racionalidade. O pensar filosófico, como pedagogia analética da libertação latino-americana, é um grito, um clamor, é a exortação do mestre que faz reincidir sobre o discípulo a objeção que antes havia recebido; agora, como revelação, reduplicadamente, provocativa, criadora.

⁴³ DUSSEL, Enrique. *Método para uma filosofia da libertação latinoamericana*. São Paulo: Loyola, 1986. p. 76.

3 OS PRINCÍPIOS ÉTICOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Robbins afirma que uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas, que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum.⁴⁴ As organizações têm três características comuns: ter um propósito distinto (meta); ser composta por pessoas; e desenvolverem estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros.

Vieira e Carvalho afirmam que as instituições são produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos, instrumentalmente, guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo um processo estruturado e estruturante, fruto de interpretações e subjetividades.⁴⁵ Essas interpretações podem adquirir caráter racional, no momento em que servem a um objeto específico em um espaço social ou campo, adquirem utilidade e passam a ser amplamente compartilhadas.

Vieira e Carvalho citam Meyer e Rowam (1977) quando afirmam que, nas sociedades modernas, as estruturas formais das organizações são estabelecidas em contextos altamente institucionalizados.⁴⁶ As profissões, as políticas e os programas governamentais são criados como produtos e serviços capazes de produzir racionalidades. As organizações orientam-se para incorporar as práticas e procedimentos definidos como conceitos racionais na sociedade. Isso aumenta seu grau de legitimidade e chance de sobrevivência, tornando-se cada vez mais semelhantes.

Para Amoedo, a opção pela ética na organização passa pelos fatores organizacionais e individuais:

Os fatores organizacionais podem ser claramente apresentados em manuais de políticas, de regras e de procedimentos, ou ainda por meio da cultura, expressa através dos valores, explícita ou implicitamente adotados. E os fatores individuais “englobam a percepção que as pessoas têm de si mesmas, em seus empregos. Tais percepções, enfocam as exigências das tarefas, as percepções sobre o papel desempenhado, a disponibilidade de escolha e o interesse pelo trabalho.”⁴⁷

Segundo Robbins é surpreendente, como os temas liderança e ética tenham merecido

⁴⁴ ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001. p. 31.

⁴⁵ VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Carvalho. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 13.

⁴⁶ VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 13.

tão pouca atenção.⁴⁸ Só recentemente, pesquisadores começaram a considerar as implicações éticas da liderança. A ética afeta a liderança em uma série de pontos. Considera-se que os líderes éticos utilizam seu carisma de um modo socialmente construtivo para atender aos outros. A liderança não é isenta de valores. Antes de julgar-se um líder como eficaz, deve-se considerar tanto os meios utilizados por ele para alcançar suas metas, assim como o conteúdo moral dessas metas. A ética deixa de ser uma mera linha escrita na missão, na vocação e na estratégia da organização, para passar à prática quotidiana da gestão.

Carvalho afirma que a ética humanista é fundamental para a sociedade, pois reconhece a singularidade da essência humana diante de outras formas de ser.⁴⁹ O reconhecimento deste humanismo preserva o vínculo com a tradição cristã. Os valores são o esteio da vida cultural, a democracia e a tolerância são valores a serem buscados. Permitir a liberdade de crenças, expressão e pensamentos éticos de direito têm enorme importância e dão inestimável contribuição à ético-política, no sentido de chamar a atenção para os valores como *dignidade humana, justiça, igualdade, liberdade*, tantas vezes, esquecidos ou erroneamente tidos como subprodutos de uma política de produção de riquezas e de geração de um bem-estar-não qualificado, que não se pauta pelos interesses mais profundos e duradouros dos seres humanos.

Trasferetti nos fala que a grande dificuldade reside na aplicação dos princípios éticos em nosso cotidiano.⁵⁰ Atualmente, o indivíduo não está isolado do contexto social, sendo que o mercado é altamente moldado pela competição e pelo lucro desenfreado. A rápida e profunda transformação e a competição, muitas vezes exagerada, pela conquista de mercados, estão modificando os padrões de produção e organização do trabalho.

Segundo Sarmiento as empresas devem possuir um código de conduta que estabeleça os padrões fundamentais a serem seguidos pelos funcionários nas suas atividades quotidianas, para manter um clima organizacional ético e construtivo, apropriado ao alcance dos objetivos da organização e ao desenvolvimento de um ambiente saudável, onde haja uma melhoria contínua da qualidade e do conhecimento.⁵¹

⁴⁷ AMOEDO, Sebastião. *Ética do trabalho: era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 42-43.

⁴⁸ ROBBINS, 2001, p. 31.

⁴⁹ CARVALHO, 2010, p. 114.

⁵⁰ TRASFERRETI, José. *Ética e real*. Campinas: Alínea, 2006. p. 52.

⁵¹ SARMENTO, Manuela. A contabilidade como instrumento de gestão e garantia da ética nos negócios. *Jornal de Contabilidade*, n. 240, 1996.

Moreira explica que o Código de Ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial e seus diversos relacionamentos e operações.⁵² A existência de Código de Ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena de princípios.

Passos afirma que os Códigos de Ética ajudam, porque eles são o norte orientador, mas sabe-se que o código pelo código não garante de modo algum que o indivíduo aja eticamente.⁵³ Não é por falta de códigos que se tem uma sociedade tão injusta, com tantas pessoas vivendo abaixo da condição mínima de dignidade humana. Não adianta ter pessoas profissional e tecnicamente bem preparadas, sem a devida formação ética. Está provado que uma empresa que investe nestes dois aspectos só tem a ganhar.

Cortella continua dizendo que há um nível de insatisfação que somente as empresas com maior inteligência estratégica são capazes de lidar, que são os mecanismos de reconhecimento. “Reconhecer” significa conhecer a si mesmo.⁵⁴ Ver-se no que faz, do contrário, a pessoa não se realiza, não se torna real, não se percebe e se sente infeliz.

Sobre isso, Sung e Silva afirmam que toda a ação é guiada por princípios, é ter uma postura ética atenta às situações concretas em que elas se desenvolvem e aos seus efeitos, constituindo a ética da responsabilidade.⁵⁵ Cada um pode avaliar quais seriam os efeitos de sua ação em relação às pessoas com as quais convive e à sociedade como um todo. Agindo assim, haveria novas formas de convivência, que é uma forma de contestar os valores vigentes na sociedade. Além de responsável, a ética rompe os limites do individualismo da sociedade moderna, sendo, portanto, uma ética solidária.

Henríquez argumenta que “quem diz instituição, diz sistema de poder instaurado e durável”,⁵⁶ pois é a instituição que exerce o poder sobre a psique e as condutas, já que, ainda que a mesma seja derivada do desejo, acaba adquirindo certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, o detentor da palavra e o sistema de sanções.

O poder é uma relação e exige consentimento, mais propriamente o poder é uma

⁵² MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. p. 45.

⁵³ PASSOS, Elizete. *Ética no Serviço Público*. FUNDAÇÃO Luis Eduardo de Magalhães. *A ética nas organizações: gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001. p. 67.

⁵⁴ CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 66.

⁵⁵ SUNG; SILVA, 2007, p. 113.

relação de caráter sagrado do tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem e um grupo de sujeitos, que formam um conjunto ou um aparelho específico que define os fins e orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas.

Faria afirma que as relações de poder repousam sobre um conhecimento equivocado, próprio das relações e da psique humana, e sobre a disseminação de um desconhecimento ou de um conhecimento deturpado, próprio dos detentores de poder, provocado pelos mecanismos psíquicos da identificação, do recalçamento, da repressão e da negação.⁵⁷

Toffler afirma que os dilemas éticos no trabalho, as condições que os geram e afetam o modo como são tratados, não são partes separadas da prática de gerenciamento.⁵⁸ São, uma só peça com valores, projeto, estratégia, políticas e procedimentos, sistemas e processos, e as pessoas que devem interagir, eficazmente, para produzir bens ou serviços de qualidade, crescimento e satisfação aos empregados, e um compromisso de uma ação responsável e ética para todos os envolvidos na instituição.

Srouf afirma que:

A gestão da reputação implica, na frente externa, uma competente administração das relações com os *stakeholders* com o propósito de criar um ativo intangível que reduz a vulnerabilidade da empresa, incrementa a lealdade dos clientes, amplia o leque de apoios e associa o nome da empresa e as marcas que detêm, a atributos positivos, como qualidade, valor, confiança, seriedade, inovação, preocupações ambientais e comunitárias, etc. Na frente interna, a gestão da reputação implica construir uma cultura organizacional eticamente orientada – traduzir o respeito aos outros nas práticas do dia a dia, tolerar o diverso, revelar os diferentes rostos da empresa, promover a autonomia e o comprometimento dos colaboradores.⁵⁹

Os diferentes grupos de uma organização devem satisfazer os critérios da “Eficácia”. Segundo Robbins, “os gerentes que alcançam as metas de suas organizações, são ditos eficazes. Eficiência significa fazer as coisas direito e eficácia significa fazer a coisa certa”.⁶⁰ Apesar das empresas possuírem, hoje, mais consciência social, na percepção do público elas ainda têm muito a melhorar.

Robbins afirma que:

⁵⁶ HENRÍQUEZ, 2001, p. 53.

⁵⁷ FARIA, José Henrique de. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 96.

⁵⁸ TOFFLER, Barbara Ley. *Ética no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 111.

⁵⁹ SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. 3. ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 246.

À medida que os diretores e gerentes passaram a ter mais consciência do número de interessados aos quais devem satisfazer, ampliaram seus critérios de decisão para incluir o respeito e a proteção de direitos básicos dos indivíduos (como por exemplo, privacidade, expressão, julgamento justo) e garantir que as regras sejam aplicadas de modo justo e imparcial.⁶¹

A abordagem mais conhecida de motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham.⁶² A hipótese que Maslow formulou é que dentro de todo ser humano existe uma hierarquia dos cinco conjuntos seguintes de necessidades:

- a) Necessidades fisiológicas;
- b) Necessidades de segurança;
- c) Necessidades de associação (interação social, afeição, companheirismo e amizade);
- d) Necessidades de estima (auto-respeito, amor próprio, autonomia e realização; status, reconhecimento e consideração);
- e) Necessidades de auto-realização (crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal).

Maslow caracterizou os três primeiros conjuntos como *necessidades da carência*, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros.⁶³ As duas últimas foram chamadas de *necessidades de crescimento*, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.

Segundo Maslow, à medida que uma necessidade é substancialmente satisfeita, os indivíduos passam para a seguinte.⁶⁴ As necessidades de um indivíduo parecem mudar de acordo com a situação e o momento, por isso, os gerentes precisam especializar-se em “interpretar” as necessidades de seus funcionários.

Chauí, afirma que para haver conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício.⁶⁵ A improbidade e a falta de ética, que nascem nas máquinas administrativas, devido ao terreno fértil encontrado de governos autoritários regidos por políticos sem ética, sem critérios de justiça social, é a maior das mazelas brasileiras. Mesmo após o advento do regime democrático, prosseguem corrompidos pelo "agente" dos interesses escusos, abalando

⁶⁰ ROBBINS, 2001, p. 31.

⁶¹ ROBBINS, 2001, p. 20.

⁶² ROBBINS, 2001, p. 299.

⁶³ ROBBINS, 2001, p. 300.

⁶⁴ ROBBINS, 2001, p. 304.

⁶⁵ CHAUI, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1999. p. 160.

a confiança das instituições, prejudicando a eficácia das organizações, estimulando o desrespeito à coisa pública. O cidadão ético e de caráter espera de seus administradores sobriedade, seriedade e conduta ética.

3.1 Os Princípios Éticos na Administração Pública

Para Figueiredo, a ação estatal encontra-se norteadada por diversos princípios, dentre os quais destaca-se o da legalidade, que delimita o campo de atuação possível do Estado e garante aos cidadãos a titularidade de direitos.⁶⁶ No entanto, sendo o Estado um ser ético-político, a avaliação da conduta de seus agentes não pode pautar-se, apenas, pelo aspecto da legalidade. Revela-se imperiosa a verificação quanto a obediência a preceitos éticos que estejam disseminados na própria sociedade. A ética na condução da *res publica* emerge como instrumento eficaz de proteção dos direitos fundamentais, a exemplo da liberdade e da igualdade.

A Administração Pública se constitui no instrumental de que dispõe o Estado para implementar as prioridades do Governo. Assim, merece atenção especial o estudo acerca das ações empreendidas pelo gestor da coisa pública, sobretudo em relação ao grau de aderência ao interesse público (efetividade). Deve haver compatibilidade entre as prioridades de governo e o querer da coletividade.

Verifica-se grande dificuldade da sociedade em avaliar a conduta dos gestores públicos, notadamente em função da ausência de informações pertinentes, suficientes e confiáveis. Até mesmo o processo de escolha dos governantes nas democracias, através de eleições seguras e livres, vem sendo objeto de ressalvas quanto a sua eficácia como mecanismo garantidor de que os escolhidos trabalharão em função dos melhores interesses da coletividade, uma vez que os cidadãos não possuem todas as informações necessárias para uma escolha correta. O que reforça a importância do acesso às informações.⁶⁷

Dentro deste contexto torna-se imprescindível a existência de órgãos integrantes da estrutura estatal que componham uma verdadeira rede de agências de “accountability”, incumbidas de supervisionar, controlar, aplicar sanções e, sobretudo, prover o cidadão das informações relativas à conduta do gestor público.

⁶⁶ FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et al. *Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. p. 15.

No caso brasileiro, a Constituição federal define, expressamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como norteadores da conduta administrativa. A moralidade, como princípio explícito, conduz ao entendimento de que o ato administrativo, além da conformação à lei, deve obediência à moral pública, aos bons costumes e ao senso comum de honestidade.⁶⁸ A conduta do agente público deve ser dirigida para a consecução do bem comum e, sob esta perspectiva, encontra sua interface na cidadania, cujo conceito tem sido objeto de muitos estudos, que indicam o surgimento de um novo conceito.

Fundamentalmente, a acepção que se tem de cidadania abrange duas dimensões. A primeira está intrinsecamente ligada e deriva, até, da experiência dos movimentos sociais. Dessa experiência, o que se entende como luta por direitos, que encampa o conceito clássico de cidadania, que é a titularidade de direitos. A essa experiência dos movimentos sociais, tem-se agregado uma ênfase mais ampla na consolidação da democracia.

O exercício da cidadania relaciona-se, intimamente, com a consolidação de uma conduta democrática. Uma segunda dimensão, além da titularidade de direitos, é aquela que deriva do republicanismo clássico, enfatizando a preocupação com a coisa pública, com a *res publica*.⁶⁹

Weber, em sua "Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" diz que esta necessidade de acumulação de riquezas ultrapassou os limites do bom senso comercial e passou a ser um fim em si mesmo, uma concepção de vida, um *ethos*. E acrescenta:

De fato, o summum bonum desta 'ética', a obtenção de mais e mais dinheiro, combinado com o estrito afastamento de todo gozo espontâneo da vida é, acima de tudo, completamente destituído de qualquer caráter eudemonista ou mesmo hedonista, pois é pensado tão puramente como uma finalidade em si, que chega a parecer algo de superior à "felicidade" ou "utilidade" do indivíduo, de qualquer forma algo de totalmente transcendental e simplesmente irracional. O homem é dominado pela produção do dinheiro, pela aquisição encarada como finalidade última de sua vida. A aquisição econômica não mais está subordinada ao homem como meio de satisfazer as suas necessidades materiais. Esta inversão do que poderíamos chamar de relação natural, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é evidentemente um princípio orientador do capitalismo.⁷⁰

Weber, afirma que nessa sociedade movida pela racionalidade capitalista ou socialista, é necessário que haja uma nova forma de dominação, que não seja nem tradicional

⁶⁷ FIGUEIREDO, 2001, p. 23.

⁶⁸ FIGUEIREDO, 2001, p. 42.

⁶⁹ FIGUEIREDO, 2001, p. 46.

nem carismática, mas burocrática legal, porque baseada na lei, onde tudo é regido e definido pela lei. É o império da racionalidade, da razão.⁷¹

Meirelles descreve a ética na gestão do Estado como o conjunto de regras de conduta estabelecidas para a atuação da Administração Pública, sendo que Constituição Federal define, expressamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como norteadores da conduta administrativa.⁷² A moralidade conduz ao entendimento de que o ato administrativo, além da conformação à lei, deve obediência à moral pública, aos bons costumes e ao senso comum de honestidade. Quanto aos citados princípios constitucionais, o entendimento de Meirelles é o seguinte:

[...] - Legalidade - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. [...] - Impessoalidade - O princípio da impessoalidade, [...], nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. - Moralidade - A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública; - Publicidade - Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. - Eficiência - O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.⁷³

Segundo Meirelles, a Administração Pública pode ser entendida como o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.⁷⁴ Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado para a realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Para Meirelles, a administração não pratica atos de governo; pratica, tão-somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes.⁷⁵ O Governo comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a Administração executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica e legal pela

⁷⁰ WEBER, 1974, p. 187.

⁷¹ WEBER, 1974, p. 188.

⁷² MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005. p. 64-65.

⁷³ MEIRELLES, 2005, p. 64-65.

⁷⁴ MEIRELLES, 2005, p. 65.

execução. A Administração é o instrumental, de que dispõe o Estado, para por em prática as opções políticas do Governo.

Para Meireles, os agentes públicos classificam-se em agentes administrativos porque exercem atividades diretas da administração e que se vinculam ao Estado ou às suas entidades autárquicas e fundacionais por relações profissionais, sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico determinado pela entidade estatal a que servem.⁷⁶

São investidos a título de emprego e com retribuição pecuniária, em regra por nomeação e, excepcionalmente, por contrato de trabalho ou credenciamento [...]. Os agentes administrativos não são membros de Poder de Estado, nem o representam, nem exercem atribuições políticas ou governamentais; são unicamente servidores públicos, com maior ou menor hierarquia, encargos e responsabilidades profissionais dentro do órgão ou da entidade a que servem.

Segundo Miranda, a expressão “agente público” é utilizada para designar todo aquele que se encontre no cumprimento de uma função estatal, quer por representá-lo politicamente, por manter vínculo de natureza profissional com a Administração, por ter sido designado para desempenhar alguma atribuição ou, ainda, por se tratar de delegatário de serviço público.⁷⁷

As propostas contemporâneas, relacionadas ao *public management*, à governança e às estratégias de criar valor público, apresentam novos desafios em relação à responsabilidade administrativa. As reformas, inspiradas no modelo de *public management*, trazem maior autonomia e flexibilidade em seus propósitos e extrapolam a esfera estrutural, para incorporar com mais cuidado princípios éticos e a dimensão política. A proposta da criação de um novo Estado Social e Liberal deve ocupar-se das funções sociais, mas exercendo um papel tipicamente empresarial e liberal.⁷⁸

A reforma administrativa gerencialista atual não acaba com o modelo de gestão burocrática, o weberiano. Esse modelo surgiu na metade do século XIX e insurge-se contra o patrimonialismo, para por fim às práticas viciadas da corrupção e do nepotismo. Tem como princípios: a impessoalidade, o formalismo, a ideia de carreira, a profissionalização e a

⁷⁵ MEIRELLES, 2005, p. 66.

⁷⁶ MEIRELLES, 2005, p. 64.

⁷⁷ MIRANDA, Henrique Savonitti. *Curso de Direito Administrativo*. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2005. p. 137.

hierarquia. Veio a se esgotar porque deixou de ser eficiente.

Para Valente, o governo deve deixar de ser provedor direto de serviços para ser catalisador, pois cabe a ele definir os problemas e reunir os recursos que outros vão usar na solução desses problemas.⁷⁹

Para Valente, o gestor público tem que ser o gerente líder e deve aliar suas qualidades técnicas e administrativas às habilidades interpessoais.⁸⁰ Mais do que um técnico, mais do que um conhecedor da legislação, ele deve ser, acima de tudo, um integrador de conhecimentos. E por último, ele destaca como características das novas instituições públicas: primeiro, que sejam flexíveis e adaptáveis; segundo, que ofereçam serviços de alta qualidade e proporcionem grandes retornos de investimento; terceiro, que atendam as necessidades do cliente e ofereçam opção de serviços personalizados; quarto, que seus servidores tenham sentimento de propriedade dando sentido e significado aos controles; e quinto, que confirmem poder ao cidadão.

Taylor, insiste no distanciamento entre as sociedades organizadas e o Estado,⁸¹ à medida que as elites continuam sendo ouvidas e os representantes têm suas reivindicações preteridas. Mesmo as características, aparentemente, benignas da sociedade moderna, como o Estado do bem-estar social, introduzido, originalmente, por iniciativa da esquerda, torna-se suspeito como mecanismo de controle e de “normalização”. Ser beneficiário do Estado do bem-estar social é submeter-se à regulação burocrática, ter a vida moldada por categorias que podem intervir naquelas pelas quais as pessoas desejam viver a sua vida. As dificuldades das organizações da sociedade civil, na sua interlocução com a essência do poder do Estado mediante mecanismos de distanciamento. É o princípio político da soberania, uma vez que a sociedade não se define como organização política, mas como organização civil, não contendo em si o princípio da autoridade constituída.

3.2 O Código de Ética do servidor público

Passos escreve que o Código de Ética Profissional do Servidor Público do

⁷⁸ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, jan. 2001. p. 5-24.

⁷⁹ VALENTE, Arnoldo. Ética no Serviço Público. In: FUNDAÇÃO Luis Eduardo de Magalhães. *A ética nas organizações: gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001. p. 87.

⁸⁰ VALENTE, 2001, p. 99.

⁸¹ TAYLOR, Charles. *Argumentos filosóficos*. São Paulo: Loyola, 2000. p. 221.

Executivo,⁸² promulgado em 22 de junho de 1994, ainda pouco conhecido, está voltado apenas para a ética dos servidores do executivo, mas carrega nele princípios que devem orientar o comportamento ético de qualquer servidor. O código determina que, ao servidor, não basta saber o que é legal ou ilegal, mas também o que é justo ou injusto, honesto ou desonesto. E apregoa que todos os cidadãos têm direito à verdade, que o servidor não pode omiti-la, falseá-la, exigindo do servidor público: respeito, cuidado, interesse, competência, cortesia, agilidade e coerência, além de ser justo, assíduo, íntegro, leal e rápido. O que há de mais sério e importante na administração pública é ter-se a consciência de agir com correção diante do bem público, que jamais deve ser administrado como um bem particular. Sua administração deve ser feita com zelo, competência, seriedade, transparência e compromisso com o bem estar da coletividade.

Segundo Passos, os interesses capitalistas não devem sufocar os interesses da pessoa humana.⁸³ Ao lado da preocupação com a presteza de decisões e a eficácia das ações, devem estar os valores éticos, sendo que as empresas e organizações não podem ser colocadas acima dos indivíduos, mas a serviço deles, para que o serviço público não perca de vista o seu compromisso com o bem comum.

Da mesma forma, prevê a Constituição Brasileira⁸⁴ no artigo. 5º, inciso. LXXII, que qualquer cidadão poderá ajuizar ação popular para combater ato que, dentre outras hipóteses, atente contra a moralidade administrativa. Ainda, no parágrafo 4 do artigo 37, dispõe que “atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento do erário”.

Moreira Neto ensina que a grande preocupação em relação ao exercício da cidadania deve ser com o chamado estrato apolítico da sociedade.⁸⁵ Esse estrato apolítico encontra-se dividido em apáticos, abúlicos e acráticos. Os apáticos são aqueles aos quais falta sensibilidade para participar, não têm interesse em participar. Os abúlicos são aqueles nos quais falta o desejo de atuar politicamente, não querem participar. E, finalmente, os acráticos são aqueles que não têm condições de participar, não podem se integrar ao processo.

⁸² PASSOS, 2001, p. 82.

⁸³ PASSOS, 2001, p. 83.

⁸⁴ CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao46.htm>. Acesso em: 30 jun. 2012.

⁸⁵ NETO, M. C. Administração pública. In: FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos (Orgs.). *Administração pública: direitos administrativo, financeiro e gestão pública: práticas, inovações e polêmicas* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002. p. 322.

Para Neto a última estratégia está vinculada ao estímulo do compromisso do servidor.⁸⁶ Este estímulo pode ser conseguido através de mecanismos como a motivação, que pode ser conseguida através do envolvimento do servidor com os processos decisórios da gestão, por meio do planejamento participativo – desde a definição da visão de futuro até a discussão dos indicadores. Outro aspecto em que se deve investir para alcançar o nível de comprometimento desejado é a oferta de oportunidade de crescimento técnico gerencial.

Barboza destaca que o agente público, como elemento humano de que se compõe e, em última análise, a Administração Pública, tem de saber da seriedade do seu mister.⁸⁷ Deve estar ciente de que sua posição apenas se justifica, enquanto voltada ao bom atendimento da população.

⁸⁶ NETO, 2002, p. 323.

⁸⁷ BARBOZA, Márcia Noll. *O princípio da moralidade administrativa: uma abordagem de seu significado e suas potencialidades à luz da noção de moral crítica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002. p. 131.

4 METODOLOGIA

O eixo central da pesquisa consistiu na análise do processo de gestão da Fundação Amazonprev, à luz de princípios éticos. Para esta situação, a literatura que abordou o método científico de pesquisa indicou a opção pela abordagem qualitativa, que, segundo Luna, facultou a concepção de técnicas e procedimentos mais adequados para o aprofundamento e melhor compreensão dos fenômenos sociais complexos.⁸⁸

Em alinhamento com a abordagem qualitativa, a pesquisadora optou pelo método de estudo de caso único, cujas características, segundo Yin permitiu, por meio de delimitação do objeto estudado, ênfase em nuances e especificidades que, por meio de outros métodos de pesquisa, passariam despercebidos.⁸⁹ A coleta de dados e evidências se realizou-se por meio de entrevista aplicada.

O uso de entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa deve ser apreciado e valorizado, considerando a riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador, mas enfatizamos que a definição do método de pesquisa que deverá ser utilizado depende da natureza do objeto investigado, do problema de pesquisa e da abordagem paradigmática que guia o pesquisador. A área de Administração é considerada como multiparadigmática⁹⁰ de modo que a busca por compreender grande parte dos fenômenos organizacionais, atualmente, exige em vez de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo.⁹¹ É nesse sentido, que emerge a necessidade do uso de métodos qualitativos nas pesquisas em Administração, que possam ser utilizados de forma exclusiva ou fazendo triangulação de métodos na realização de estudos organizacionais, com o intuito de enriquecer o conhecimento gerado.

Mattos enfatiza que a entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da metodologia quantitativa à

⁸⁸ LUNA, S. V. de. *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC, 1998. p. 82

⁸⁹ YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 32.

⁹⁰ LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Organizações em contexto*, ano 5, n. 10, jul./dez. 2009. p. 12.

área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao pesquisador quando expresso em números e estatísticas.⁹²

A concepção dos instrumentos de pesquisa baseou-se em pesquisa bibliográfica, de forma a respaldar teoricamente a definição das categorias de análise, pré-definidas, subsidiando a elaboração de questões abertas, que foram dirigidas aos entrevistados.

Conforme destaca Chizzotti,

Fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta.⁹³

A opção metodológica encontrou respaldo, também, em texto de Nascimento,⁹⁴ para quem o método do Estudo de caso tornou-se um dos mais utilizados, porque permitiu o estudo detalhado e aprofundado de uma questão ou um caso. Através dele, foi possível reunir dados exaustivos de um caso, permitindo um mergulho profundo em um objetivo delimitado.

Com ele penetrou-se na realidade social, o que não é possível com quantificações e análises estatísticas. Dentro da mesma perspectiva, com o intuito de complementar a justificativa da opção metodológica, valeu trazer para o debate Yin,⁹⁵ que definiu o estudo de caso como uma investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

No processo de pesquisa foram entrevistados os integrantes do quadro estratégico composto de: (1) uma Diretora de Administração e Finanças e os (5) gerentes do quadro tático: Gerência de Gabinete; Gerência Jurídica; Gerência Técnica; Gerência de Previdência e Gerência Administrativo Financeira.

As entrevistas ocorreram no mês de fevereiro, nas instalações da Fundação, mediante agendamento prévio, na sala de cada um dos entrevistados. Vale destacar que as salas são individuais, ou seja, a entrevista não foi realizada na presença de outras pessoas. As

⁹¹ GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

⁹² MATTOS, 2010, p. 45.

⁹³ CHIZZOTTI, A. *Pesquisas em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1995. p. 53.

⁹⁴ NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados, e transcritas, depois lidas, atentamente, logo na sequência. Após a transcrição das entrevistas, as gravações foram totalmente destruídas. Não houve a discriminação dos cargos ocupados, dos nomes e nem a publicação integral dos trechos das entrevistas, apenas a transcrição parcial dos trechos das mesmas.

Na utilização da Análise do Discurso (AD) como estratégia de pesquisa, múltiplas são as abordagens possíveis. As características do material trabalhado e os objetivos pretendidos são os elementos norteadores. Ao perseguir o desafio de construir interpretações, a AD parte do pressuposto de que “um sentido oculto deve ser captado, o qual, sem uma técnica apropriada, permanece inacessível”. O foco de interesse é a construção de procedimentos capazes de transportar o olhar-leitor à compreensões menos óbvias, mais profundas através da desconstrução do literal, do imediato. Assim, desvendando os mistérios da linguagem, rompendo a opacidade das palavras e das frases, desvelando os segredos dos subentendidos, penetrando nos implícitos do dito, essa análise vem compondo um instrumental metodológico que, a partir do conceito de discurso com base em teorias linguísticas, permite compreender- lhe os sentidos múltiplos criados.⁹⁶

Enquanto estratégia de pesquisa, a AD é de difícil caracterização. Sua aparente volatilidade advém do fato de que seu objeto, “ora perspectiva-se linguisticamente, ora ideologicamente, caracterizando, talvez, uma pretensa antinomia que, se por um lado, favorece um maior aprofundamento em cada uma dessas abordagens, por outro, impede a visão da totalidade”.⁹⁷ A AD é considerada interdisciplinar. As práticas da linguagem continuam sendo a sua base, mas não o seu único fundamento. Ela contribui para vários campos do conhecimento que reconhecem a linguagem como parte integrante do discurso.

Seguindo as orientações metodológicas de análise de discurso, a autora, após a gravação em áudio transcreveu as entrevistas realizadas em detalhes, tais como paradas do entrevistado em determinados momentos, bem como certos vícios de linguagem, por entender que os mesmos podem ser significativos, conforme destacam Maingueneau⁹⁸ e Pereira.⁹⁹

⁹⁵ YIN, 2005, p. 32.

⁹⁶ BALLALAI, R. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. *Fórum Educacional*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1-2, 1989, p. 56-80.

⁹⁷ PEREIRA, A. Uma introdução à análise do discurso. *Letras de Hoje*, Porto Alegre, v. 84, n. 1, 1991. p. 07-33.

⁹⁸ MAINGUENEAU, 1997, p. 37.

⁹⁹ PEREIRA, 1991, p. 62.

Na sequência o texto foi analisado pela autora, à luz de categorias pré-definidas com base na revisão teórica, destacando trechos que evidenciavam aspectos relacionados com as referidas categorias, a saber, gestão e ética, na organização em estudo. As evidências encontradas possibilitaram a construção do texto analítico do tema em tela.

4.1 A Fundação Amazonprev

A Fundação Amazonprev surgiu em 2001, como único gestor de Previdência no Estado do Amazonas, criada pela Lei Complementar nº 30, de 27 de dezembro de 2001, (texto consolidado em 23/10/2012). Em 2011, por força da Lei Complementar nº 93 de 25/11/2011, foi transformada em Fundação Pública compondo a Administração Indireta do Poder Executivo.

O Governo do Estado do Amazonas criou o Amazonprev com a finalidade de promover a gestão previdenciária dos servidores públicos estaduais, estando dentre suas diretrizes a concessão e manutenção dos benefícios de previdência e a gestão dos recursos previdenciários, observando o caráter contributivo e o equilíbrio financeiro e atuarial do Fundo previdenciário capitalizado de forma a garantir aos servidores públicos a segurança no presente e futuro.

São segurados os servidores públicos estaduais inativos em atividades, titulares de cargos efetivos, incluídos os Militares e Corpo de Bombeiros. O Governo do estado, através da Amazonprev, registra, atualmente, um total de 89.316 segurados, dentre ativos (61.987), inativos (20.068) e pensionistas (6.109) do Poder Executivo e faz a gestão de 195 aposentados e pensionistas do Poder Legislativo.

O Estado é solidariamente responsável com a Amazonprev pelo pagamento dos benefícios a que fizerem jus os segurados e pensionistas participantes do Plano de Benefícios Previdenciários, pois se por algum motivo a Amazonprev tiver problemas de gestão, o Estado será o pagador final das aposentadorias e pensões de seus servidores. A responsabilidade da gestão dos recursos previdenciários é da Fundação Amazonprev, mas há, também, a responsabilidade solidária dos Conselhos e do Estado. Logo, há dupla garantia aos servidores estaduais.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Ao optar por fazer a análise do discurso das respostas da entrevista aplicada, objetivou-se estabelecer o diálogo entre o discurso, a análise de discurso e a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre,¹⁰⁰ e exemplificar sua aplicação nesta pesquisa de estudo de caso, relacionando à metodologia de análise do Discurso do Sujeito Coletivo.

Para Weber o homem se projeta no mundo mediante o trabalho que ele mesmo executa, mas se o trabalho for mais importante do que a pessoa (seus sentimentos), passa a ter seu valor e significado distorcidos.¹⁰¹ O sentido subjetivo (compreensão, entendimento do trabalho) deve prevalecer sobre o objetivo (o fazer): o trabalho é para o homem e não o homem para o trabalho. O mundo do trabalho é organizado pelo homem com inteligência e, através dele, produz teorias e ações práticas para o progresso da humanidade, gerando um movimento dialético da teoria para a prática e da prática para a teoria, das experiências para o sentido da vida, da moral para a ética e, assim, surge o sentido objetivo e subjetivo do trabalho.

5.1 Caracterização dos entrevistados

As seis pessoas entrevistadas na Fundação Amazonprev com o objetivo de facultar à pesquisadora a coleta de evidências, seja de natureza discursiva ou documental, para analisar a dimensão ética no exercício da gestão da instituição, ocupam cargos de gestão, em nível gerencial ou direção. As especificidades e caracterização das mesmas constam do Quadro nº 1:

Entrevistado	Cargo	Caracterização
Pessoa 1	Gerente Técnica	Formada em Administração, com pós-graduação em Gestão de Pessoas, é responsável pela condução das atividades de organização e métodos, tecnologia, planejamento, comunicação, sistema da qualidade e realização de estudos técnicos, dentre outros definidos pela diretoria.
Pessoa 2	Gerente de previdência	Formada em Administração, é responsável pela condução das

¹⁰⁰ LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. *O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa*. Caxias do Sul: Educs, 2003. p. 59.

¹⁰¹ WEBER, 2001, p. 146.

		atividades de Previdência, gerenciando a Coordenação COPREV, que desenvolve as atividades de análise de todos os processos pertinentes aos benefícios previdenciários e COREP, que desenvolve as atividades de atendimento do público alvo.
Pessoa 3	Diretora de Administração e Finanças	Formada em Ciências Contábeis e Letras, é responsável por cumprir e fazer cumprir as orientações dos conselhos; realiza as atividades de gestão administrativa e financeira da instituição ou da sua área de atuação; atende os assuntos relativos à área contábil e as aplicações de investimento; gerência dos bens pertencentes a Amazonprev; atendimento aos recursos humanos.
Pessoa 4	Gerente de Administração e Finanças	Formado em Ciências Econômicas e Administração, é responsável pela programação financeira, desembolsos e resgates. Coordena atividades de natureza contábil e patrimonial, além do arquivo geral e folha de pagamento de benefícios previdenciários.
Pessoa 5	Gerente do Jurídico	Formado em Direito, é responsável pelo gerenciamento de pessoas; das atividades do setor; análise de processos; aprova ou não as manifestações dos advogados e orienta-os.
Pessoa 6	Gerente da Diretoria	Formada em Direito, é responsável pela revisão de documentos a serem assinados pelo Presidente e distribui os ofícios endereçados à Presidência para o setor competente.

A opção da pesquisadora em entrevistar os ocupantes dos cargos de gestão da instituição estudada fundamenta-se na representatividade simbólica dos formadores de opinião, formais e informais que, segundo Morgan podem conferir autoridade informal a certas pessoas, independentemente de sua posição na organização formal. Por características pessoais ou circunstâncias, certos indivíduos podem se transformar em influenciadores de atitudes ou formadores de opinião.¹⁰² É a chamada liderança informal, que pode ou ao coincidir com o poder formal; se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra.

A cultura organizacional emana de práticas organizacionais constituídas, que modelam as decisões e orientam a percepção e interpretação de dados, fatos, situações, contextos e realidade circundante, segundo Fleury as organizações por estarem inseridas num contexto de mudanças constantes precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam,¹⁰³ uma nova política de recursos humanos, ou uma nova forma de gestão e

¹⁰² MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 104.

¹⁰³ FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991. p. 23.

planejamento; ou ainda, mudanças nas estruturas, sistemas e processos ou urgência de informatização, ou até mudanças políticas e novas tecnologias; e segundo Schermerhorn é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização é que orienta o comportamento dos seus membros, e que influenciam a modelagem da cultura organizacional.¹⁰⁴

Os ocupantes dos cargos de gestão, em níveis mais altos da hierarquia organizacional, tomam decisões e posicionam-se, considerando diversos critérios, dentre os quais se destacam as variáveis políticas, sociais e técnicas, segundo Weick percepções favoráveis ou desfavoráveis às práticas administrativas.¹⁰⁵ Os grupos desenvolvem padrões de relações e de atitudes e que passam a ser aceitos e assimilados pelos seus componentes, pois traduzem os interesses e as aspirações do grupo.

No entanto, a leitura particular de cada um dos tomadores de decisão, construída a partir de seus valores individuais, com base na experiência própria, referenciados em valores morais, éticos e na visão particular da realidade, também se torna relevante no posicionamento do indivíduo, no âmbito organizacional, segundo Morgan os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros.¹⁰⁶ Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Os cargos e posições hierárquicas dos seis entrevistados na instituição pesquisada facultam exercer influência sobre a conformação da cultura organizacional, servindo de modelo aos demais servidores acerca, do seu comportamento, tanto no âmbito interno, como externo à organização. Conforme destacado por Amoedo, a opção pela ética na organização passa pelos fatores organizacionais e individuais:

Os fatores organizacionais podem ser claramente apresentados em manuais de políticas, de regras e de procedimentos, ou ainda por meio da cultura, expressa através dos valores, explícita ou implicitamente adotados. E os fatores individuais “englobam a percepção que as pessoas, têm de si mesmas, em seus empregos. Tais percepções enfocam as exigências das tarefas, as percepções sobre o papel desempenhado, a disponibilidade de escolha e o interesse pelo trabalho.”¹⁰⁷

¹⁰⁴ SCHERMERHORN, J. R. et al. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 41.

¹⁰⁵ WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgar Blücher, 1997. p. 77.

¹⁰⁶ MORGAN, 2009, p. 102.

¹⁰⁷ AMOEDO, 2007, p. 42-43.

Existe a preocupação em saber o que cada um faz com a sua liberdade em qualquer ambiente. Assim, a convivência social implica em conhecer a liberdade do outro, o que permite que ações conjuntas de respeito sejam criadas nas relações entre os sujeitos éticos. Segundo os princípios éticos, para viver bem em sociedade, é preciso colaborar, participar e respeitar, para se tornar capaz de desenvolver atividades integradoras para a vida pacífica em sociedade.

Na concepção de May o homem pode:

Transcender o momento imediato, recordar o passado e planejar o futuro e assim escolher o maior bem, que só ocorrerá mais tarde, de preferência a um bem menor e imediato. É igualmente capaz de sentir as necessidades e desejos alheios, imaginar-se no lugar do outro e assim fazer as suas opções com vistas ao bem de seus semelhantes e ao seu próprio. Este é o começo da capacidade, por mais rudimentar e imperfeita que se apresente na maioria, do 'ama teu semelhante' e da consciência do relacionamento entre seus atos e o bem-estar da comunidade.¹⁰⁸

De acordo com Vazquez o comportamento moral é próprio do homem,¹⁰⁹ como ser histórico, social e prático, isto é, como ser que transforma, conscientemente, o mundo que o rodeia; que faz da natureza externa um mundo à sua medida humana e que, desta forma, transforma a sua própria natureza. O homem é livre para decidir e agir, sem que a sua decisão e ação deixem de ser causadas. Mas o grau de liberdade está determinado histórica e socialmente, pois o que é decidido e como se age em determinada sociedade, apresenta aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidades de ação.

5.2 A rotina de trabalho

Nesta perspectiva, torna-se imperativo compreender as práticas organizacionais daqueles que decidem no âmbito institucional, com o objetivo de interpretar a forma pela qual se orientam no processo de tomada de decisão e de ocupação de posições em situações de conflito ou em um contexto dotado de alto grau de ambiguidade. Com este propósito, os entrevistados descreveram, de forma livre, a sua rotina de trabalho.

Para a Pessoa 1, a sua rotina de trabalho consiste inicialmente em verificar o andamento das atividades programadas para o dia. Após a organização de compromissos, ela realiza reuniões, individuais ou coletivas, com os membros de sua equipe de trabalho visando elucidar dúvidas, orientar acerca de trabalhos em desenvolvimento ou repassar informações

¹⁰⁸ MAY, 2004, p. 146.

institucionais de interesse comum. Além disso, faz parte de suas atribuições atender às solicitações da Diretoria, bem como das demais unidades organizacionais, em relação aos serviços de competência da Gerência. Com periodicidade eventual, realiza, quando necessário, *feedback* individual sobre a performance do colaborador na instituição, dentre outras atividades que podem ser exigidas em relação à função de gestão exercida.

Já a rotina diária da Pessoa 2 consiste em efetuar análise e despacho dos processos previdenciários, realizar atendimentos agendados com antecedência, bem como verificar o andamento das atividades programadas para o dia. Faz parte de suas atribuições a realização de reuniões com os membros de sua equipe de trabalho, acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos.

Com periodicidade eventual, reúne-se com a Diretoria, para fornecer determinadas informações acerca de sua atuação, bem como prestar esclarecimentos em assuntos mais complexos, relativos aos serviços de sua competência.

Em virtude do perfil do cargo, em nível de direção, com exigência da visão organizacional sistêmica e conhecimento atualizado acerca do macro ambiente econômico e social, a Pessoa 3 inicia sua rotina com a apropriação de notícias, a partir de consulta a jornais e periódicos especializados em economia e gestão. Na sequência, realiza reuniões com outros gestores, conselhos e comitês, com o objetivo de proceder à análise de processos administrativos e previdenciários, para emissão de VOTO a ser submetido ao Conselho Diretor. Eventualmente, realiza atendimento a beneficiários, advogados, secretários de estado e/ou representantes destes para assuntos previdenciários; atendimento de instituições financeiras (credenciadas ou que estejam pleiteando credenciamento); e servidores da Fundação, dentre outros.

Por ocupar a posição hierárquica de gerência de nível médio, que prevê também a execução de atribuições de natureza mais operacional, com ênfase na gestão financeira, a rotina da Pessoa 4 inicia com a análise do fluxo de caixa diário (extratos bancários). Desta forma, ela procede ao planejamento de desembolsos, tais como autorização/liberação de pagamentos, autorização para liquidação de despesas. Além disso, efetua registros de atualização das previsões orçamentárias de ingressos de recursos, com ênfase no acompanhamento de prazos.

¹⁰⁹ VAZQUEZ, 1997, p. 109.

Já o cargo exercido pela Pessoa 5 é de caráter mais consultivo, de assessoramento à direção e gerência média, justificando a ênfase destacada no discurso, por ocasião da entrevista, ao email corporativo, com o objetivo de fornecer rápido retorno e orientação. Além disso, o entrevistado apontou para um volume significativo de consultas informais, verbais, tanto presencialmente como por telefone.

Além das demandas oriundas do ambiente interno da organização, existe um volume relevante de demandantes externos, como, por exemplo, segurados e advogados, que mediam os processos de segurados contra a instituição. Eventualmente, a Pessoa 5 participa, também, de reuniões, para opinar acerca de questões administrativas.

Já a Pessoa 6, é responsável por organizar a rotina de atividades do Diretor-Presidente da Fundação, realizando os atendimentos internos e externos dirigidos ao mesmo, filtrando a demanda dirigida ao seu superior, reencaminhando os assuntos, conforme seu teor, para os outros departamentos da autarquia. Diariamente, realiza reunião com o Diretor-Presidente, analisando os processos e tomando providências seguindo suas deliberações.

5.3 As relações na Fundação

No intuito de avaliar a construção da individualidade por meio da interação social, decorrente da realização de suas atividades, procurou-se caracterizar o grupo social do qual cada um dos entrevistados faz parte, potencializando a construção de rede social, influenciando e sendo influenciado, no processo de tomada de decisão. Nesta perspectiva, foi possível constatar que a Pessoa 1 atua na supervisão de uma equipe que é formada por 130 servidores do quadro efetivo, todos de nível superior, comissionados (secretária, assessora de Comunicação e assessores de tecnologia) e estagiários (tecnologia e administração).

Considerando a amplitude de ação e de influência do respectivo grupo social, na interação com os demais departamentos organizacionais, bem como na relação com os aposentados e pensionistas da instituição, percebe-se a relevância da possibilidade de conformação das atitudes individuais, com base em valores morais e éticos. Internalizados, a partir de experiências e vivências individuais ou através da interação com o grupo social no ambiente de trabalho, o conjunto de valores constituídos passa a filtrar a percepção da realidade, modelando a visão do mundo.

A partir daí, passa a permear as ações individuais, à luz dos argumentos de autores

como Schutz que trata de uma teoria das necessidades interpessoais: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo; que se manifestam nas relações interpessoais, independente do ambiente social, onde o indivíduo esteja presente e atuando.¹¹⁰

Situação similar verifica-se, também, no caso da Pessoa 2, que coordena a realização de trabalho de uma equipe formada por 130 servidores do quadro efetivo, todos de nível superior, comissionados (secretária, assessor e coordenadores) e de estagiários (Administração e Serviço Social). Como o atendimento predominante é de natureza externa, é possível afirmar que a os valores morais e éticos, que foram internalizados pela equipe, potencializam a influência de um grupo social mais amplo, segundo Mailhiot, a produtividade de um grupo e sua eficiência¹¹¹ estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais; segundo Costa as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização.¹¹²

Já no caso dos demais entrevistados, é possível afirmar que a ação individual e, por conseguinte, de influência exercida sobre pessoas, por meio da interação social, com base em valores morais e éticos constituídos e internalizados, é reduzida. Esta menor potencialização da influência decorre de um círculo reduzido de ação social, representado pelo grupo social onde cada um destes entrevistados atua diretamente, considerando-se, neste caso, apenas o círculo de relações no ambiente profissional, desconsiderando os demais, de cunho pessoal.

Bauman afirma que o potencial moral escondido nos seres humanos deve ser-lhes revelado; as pessoas devem ser iluminadas, quanto aos padrões que são capazes de encontrar, mas, incapazes de descobrir sem ajuda, devem ser ajudadas no seguimento desses padrões por um ambiente cuidadosamente planejado, para favorecer e recompensar verdadeiramente a conduta moral.¹¹³ A investigação do prazer obtido a partir da realização de atividades profissionais baseia-se no pressuposto, que emana de textos de autores como Maslow¹¹⁴ estabelece uma estrutura hierárquica das necessidades partindo da ideia que se não se satisfaz uma necessidade básica, torna-se impossível satisfazer outras de ordem superior.

¹¹⁰ SCHUTZ, W. C. *A profunda simplicidade: uma consciência do eu interior*. São Paulo: Ágora, 1994. p. 33.

¹¹¹ MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976. p. 56.

¹¹² COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr./jun. 2002. p. 49.

¹¹³ BAUMAN, 1997, p. 34.

¹¹⁴ ROBBINS, 2001, p. 31.

Esta ideia aplica-se a todas as atividades da vida humana, afirmando também que todos os homens aspiram à auto-realização plena das suas potencialidades; para quem a relação de afinidade com o trabalho influencia a forma pela qual o sujeito constrói a sua relação com as outras pessoas.

Desta forma, a interação com o outro assume um significado simbólico, condicionado ao nível de prazer na atividade, facultando a manifestação e compartilhamento de valores morais e éticos. Vale destacar, no entanto, conforme descreve Oliveira,¹¹⁵ o comprometimento afetivo definido como: a força relativa da identificação e envolvimento com os objetivos e valores da organização em que alguém trabalha. Envolve o sentimento de orgulho, auto-estima e desejo de afiliação; e Selligman-Silva quando afirma que as relações¹¹⁶ agem nos níveis mais sutis, promovendo uma “gestão dos afetos”, que homogeneíza condutas e sentimentos em relação ao trabalho e à organização; e Codo; Sampaio; Hitomi,¹¹⁷ quando diz que o trabalho é constituinte do sujeito, da consciência de si, de suas necessidades, de sua vocação e de sua escolha, desejo e sua vocação reais, o que pode permitir a ele trilhar um encontro mais verdadeiro e prazeroso com o trabalho, revestindo-o de significado e sentido. Contato, enquanto relação eu-trabalho-mundo.

Os autores consideram quatro características que são comuns aos indivíduos comprometidos com suas organizações:¹¹⁸

- 1) Internalização dos objetivos e valores da organização;
- 2) Envolvimento com o papel organizacional no contexto desses objetivos e valores;
- 3) Desejo de permanecer na organização por um longo período para o alcance dos objetivos e valores;
- 4) Prontidão para exercer esforços para o alcance dos objetivos e valores.

5.4 O conceito ético do grupo

Assim, assegura-se que o próprio teor de conceitos e valores morais e éticos,

¹¹⁵ OLIVEIRA, M. A. P. S. *Comprometimento Organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros*. 1998. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998; PASSOS, 2001, p. 59.

¹¹⁶ SELLIGMAN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994. p. 45.

¹¹⁷ CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1992. p. 56.

¹¹⁸ MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 14, 1979. p. 224-247.

internalizados pelo indivíduo, influencia a sua atitude em relação ao trabalho, podendo vir a representar um processo cíclico.

A Pessoa 1 relatou que a possibilidade de contribuir para a elevação da eficiência do trabalho, executado pela instituição, tanto na atividade fim (área previdenciária), quanto nas unidades meio (jurídica/administrativa), contando com o apoio da diretoria, representa, o motivo de realização no trabalho. De forma similar, a Pessoa 2 entende que a sua motivação no trabalho decorre da expectativa de poder prestar um serviço com qualidade e segurança, buscando a satisfação do público alvo, e contribuir para que a Instituição alcance os objetivos traçados.

A Pessoa 3, apesar da relevância maior em suas atribuições, de controles financeiros, em termos de registro e acompanhamento, realiza-se mais no atendimento, seja ao público interno, seja ao público externo. A perspectiva de desenvolver ou aprofundar conhecimento pessoal sobre os temas abordados, no âmbito de suas atividades profissionais, representa o objetivo de satisfação das Pessoas 4, 5 e 6.

Dentro da mesma perspectiva, justifica-se a investigação do conjunto de dificuldades percebidas, em termos de obstaculização da satisfação que o indivíduo almeja por meio de realização de atividades no âmbito organizacional ou social. Para autores como Fleury & Fisher, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações; o nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.¹¹⁹

Assim, a satisfação no trabalho contribui para a construção da identidade do indivíduo na interação com determinado grupo social, propiciando condições favoráveis à manifestação de atitudes alinhadas com a visão do mundo e expressão de valores morais e éticos.

Por outro lado, quanto maiores são as dificuldades encontradas pelo indivíduo, no ambiente de trabalho, maior será a sua tendência à frustração, levando à externalização de atitudes incompatíveis com a construção de relações sociais de teor positivo, comprometendo o processo de aderência a valores morais e éticos. De acordo com Tavares, as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de

¹¹⁹ FISHER, R., Ury, W.; PATTON, B. *Como conduzir uma negociação?* Porto: Asa, 1991. p. 66.

manter a empresa. As pessoas têm que estar de acordo com estas características, e estes pressupostos vão se internalizando, formando uma posição a respeito de "como as coisas são".¹²⁰

As situações que potencializam o sentimento de frustração dos entrevistados Pessoa 1 e 2, decorrem da dificuldade de fazer com que as outras pessoas reconheçam a importância de realizar um trabalho de forma integrada e com uma visão holística do problema, para atender a necessidade do outro (seja o público externo ou interno). Isto porque, geralmente, ocasiona um retrabalho e compromete a satisfação do solicitante.

No caso da Pessoa 3, cuja função está vinculada às atividades de cunho legal, foi possível perceber que as tarefas que lhe causam desequilíbrio emocional, referem-se à análise de processos que envolvem questões disciplinares e/ou comportamentos tidos como antiéticos por parte de servidores. O entrevistado justifica sua posição com base na responsabilidade que implica em não fazer prevalecer o juízo de valor, mantendo a imparcialidade e o senso de justiça.

As Pessoas 4 e 6 manifestam um elevado nível de ansiedade, em decorrência de acúmulo de tarefas em face do reduzido tempo disponível para a sua execução, o que lhes causa desconforto, sendo a causa principal de frustração e de desequilíbrio emocional. Já para Pessoa 5, o mais difícil é lidar com os egos e personalidades das pessoas, o que lhe exige desenvolvimento de capacidade para se adaptar ao grupo, respeitando o jeito de agir e de pensar de cada um. Isso, na sua percepção, representa um desafio relevante, considerando que, por vezes, existe uma flagrante incompatibilidade comportamental.

De acordo com Vazquez, o comportamento moral é próprio do homem como ser histórico, social e prático, isto é, como ser que transforma, conscientemente, o mundo que o rodeia; que faz da natureza externa um mundo à sua medida humana e que, desta forma, transforma a sua própria natureza.¹²¹ O homem é livre para decidir e agir, sem que a sua decisão e ação deixem de ser causadas. Mas o grau de liberdade está determinado historicamente e socialmente, pois o que é decidido e como se age em determinada sociedade, apresenta aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidades de ação.

Para Vazquez:

Na vida real, defrontamo-nos com problemas práticos dos quais, ninguém pode

¹²⁰ TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991. p. 40.

¹²¹ VAZQUEZ, 1997, p. 109.

eximir-se. Para resolvê-los, os indivíduos recorrem a normas, cumprem determinados atos, formulam juízos e, às vezes, se servem de determinados argumentos ou razões para justificar a decisão adotada ou os passos dados.¹²²

Os gregos, segundo Boff, acreditavam que a ética é parte da filosofia, considerando as concepções acerca da vida, do universo, do ser humano e de seu destino, formulando princípios e valores, que viessem orientar pessoas e sociedades. Do sentido da palavra *éthos*, deriva ética, que aparece em duas formas: significando a morada humana e também caráter, jeito, modo de ser, perfil de uma pessoa e querendo dizer costumes, usos, hábitos e tradições.¹²³

A Ética “são valores morais e princípios que norteiam a conduta das pessoas”, este pensamento assemelha-se ao conceito de que “A ética objetiva o mundo, por meio do agir do ser humano, com base no entendimento subjetivo, do ser que vive e convive com os outros, inter-relacionando a razão, a emoção, a sensibilidade da pessoa moral, que vive os princípios estabelecidos pelo próprio ser.”¹²⁴

Observa-se o conceito de Kant, que expressa a ética do dever com o ditado “age apenas segundo a máxima que possas querer que se torne uma lei universal”. Ele admite que existe um código moral interno em cada pessoa, que a possibilita agir de forma correta ou não – o código moral interno modela o comportamento individual para o bem ou mal. As regras do comportamento ético são referenciais, quase que absolutas, para o agir humano.¹²⁵

Nesta perspectiva, os entrevistados foram estimulados a definir, com base na sua percepção individual e compreensão, o termo “ética”. As características dos conceitos de cada um dos entrevistados seriam então analisadas à luz das vertentes teóricas. Desta forma, seria facultado melhor entendimento acerca de posicionamentos individuais assumidos pelos entrevistados na interação social, possibilitando dimensionar a influência de valores morais e éticos sobre seu comportamento e decisões tomadas no ambiente organizacional.

Para a Pessoa 1, a ética refere-se a valores morais e princípios que devem nortear a conduta das pessoas em qualquer ambiente, como por exemplo, na família, na escola ou na comunidade. Já a Pessoa 2 entende a ética como valores morais e princípios que são observados no desenvolvimento comportamental do indivíduo. A Pessoa 3 destacou a origem

¹²² VAZQUEZ, 1997, p. 17.

¹²³ BOFF, 2003, p. 57.

¹²⁴ WEBER, 2001, p. 147.

¹²⁵ KANT, 2006, p. 45.

do termo ética e sua relação com o caráter do indivíduo, atitudes e suas virtudes. As Pessoas 4, 5 e 6 manifestaram o entendimento de que a ética compreende o desenvolvimento das relações pessoais e profissionais com retidão, caráter e honestidade.

Com base na compreensão individual, manifestada por cada um dos entrevistados, procurou-se avaliar a inserção dos valores morais e éticos nas práticas organizacionais. Nesta perspectiva, a Pessoa 1 enfatizou a importância da ética, pois, no seu entendimento, ela possibilita a existência do equilíbrio e bom funcionamento social e profissional entre os colaboradores e destes com o público-alvo, contribuindo para que as atividades sejam desenvolvidas de forma harmônica em relação às políticas estabelecidas pela Instituição. Exemplificando, prestar um atendimento de excelência aos segurados que procuram os serviços prestados pela Fundação.

Já para a Pessoa 2, a ética contribui para a construção de relações sociais positivas e espírito colaborativo, que faculta o desenvolvimento de atividades internas e de atendimento externo, dentro da expectativa. Numa ótica similar, a Pessoa 3 respondeu que a ética deve permear as relações dentro da organização, respeitando os valores individuais, mas sempre considerando as normas de conduta de cada um no ambiente organizacional. Apenas desta forma, na sua percepção, seria possível afinar as relações com os clientes internos e com o público. A Pessoa 3 também enfatizou a importância da ética na questão de sigilo de informações, concernentes aos processos de concessão de benefícios, no relacionamento transparente com os fornecedores e no relacionamento estritamente profissional com as instituições financeiras credenciadas.

Os aspectos destacados pelos demais entrevistados referiram-se, no tema de ética, mais ao ambiente interno, às relações interpessoais, em termos de competição no local de trabalho, com fins de promoção e progressão na carreira. A Pessoa 5 também contribuiu com a preocupação quanto ao posicionamento ético na análise dos processos, buscando julgar o que for de direito do interessado, desprovido de quaisquer preconceitos e influências.

5.5 O Código de Ética da Fundação

Os seis entrevistados ressaltaram que a instituição criou, no ano de 2004, com base nas regras impostas pela legislação estadual, a Comissão Setorial de Ética, composta por três servidores, titulares de cargo de provimento efetivo ou de emprego permanente, com mandato de 3 anos. Esta Comissão, na percepção dos entrevistados, formulou um conjunto de políticas

internas, com o intuito de criar parâmetros para as relações internas e para com o público externo, com base em princípios éticos citados no Código de Ética do governo do estado de Amazonas.

Moreira, explica que o Código de Ética tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial e seus diversos relacionamentos e operações. A existência de Código de Ética evita, que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena de princípios.¹²⁶

Passos, afirma que os Códigos de Ética ajudam, porque eles são o norte orientador, mas sabe-se que o código pelo código não garante de modo algum que o indivíduo aja eticamente. Não é por falta de códigos que se tem uma sociedade tão injusta, com tantas pessoas vivendo abaixo da condição mínima de dignidade humana. Não adianta ter pessoas profissional e tecnicamente bem preparadas, sem a devida formação ética. Está provado que uma empresa que investe nestes dois aspectos só tem a ganhar.¹²⁷

Como apontado pelos autores dos textos revisados sobre o tema de ética, a mera existência de um Comitê de Ética, no âmbito da organização, é insuficiente, se os colaboradores internos e demais stakeholders, desconhecem sua finalidade. Esta preocupação, de investigar o grau de compreensão das funções do Comitê de Ética da Amazonprev, foi objeto da questão seguinte, colocada para os entrevistados.

A Pessoa 1 entende que o Comitê de Ética tem por objetivo orientar e aconselhar sobre a ética profissional do empregado, no tratamento com os segurados, pessoas em geral e com o patrimônio do AMAZONPREV.

Já as Pessoas 2 e 3 destacam a relevância do Comitê de Ética como órgão regulador das relações internas entre os segurados do Regime Próprio, atuando com respaldo no Código de Ética, bem como das relações externas dos servidores com o público externo. Além dos aspectos já citados pelos entrevistados 1, 2 e 3, a Pessoa 4 ressaltou a importância do Comitê de Ética em zelar pelas normas que regem a utilização do patrimônio físico e financeiro da Instituição.

As Pessoas 5 e 6 comentaram, também, a função do Comitê de Ética da instituição,

¹²⁶ MOREIRA, 2002, p. 39.

¹²⁷ PASSOS, 2001, p. 82.

de determinar e aplicar penalidades aos infratores do Código de Ética, em casos de descumprimento das regras e normas internas, com o intuito de servir de exemplo aos demais servidores.

Nesse sentido, destacaram também a importância de eventos organizados pelo Comitê de Ética, por meio de palestras, workshops, divulgando as boas práticas, bem como as normas e regras concernentes à realização de atividades dos servidores.

Segundo Sarmiento, as empresas devem possuir um código de conduta que estabeleça os padrões fundamentais a serem seguidos pelos funcionários, nas suas atividades quotidianas, para manter um clima organizacional ético e construtivo, apropriado ao alcance dos objetivos da organização e ao desenvolvimento de um ambiente saudável, onde haja uma melhoria contínua da qualidade e do conhecimento.¹²⁸

Trasferetti, nos fala que a grande dificuldade reside na aplicação dos princípios éticos em nosso cotidiano comercial.¹²⁹ Atualmente, o indivíduo não está isolado do contexto social, sendo que o mercado é altamente moldado pela competição e pelo lucro desenfreado. A rápida e profunda transformação e a competição, muitas vezes exagerada, pela conquista de mercados, estão modificando os padrões de produção e organização do trabalho.

Toffler, afirma que os dilemas éticos no trabalho, as condições que os geram e afetam o modo como são tratados não são partes separadas da prática de gerenciamento.¹³⁰ Compõem uma só peça, com valores, projeto, estratégia, políticas, procedimentos, sistemas, processos e pessoas, que devem interagir eficazmente para produzir bens ou serviços de qualidade, crescimento e satisfação aos empregados e um compromisso de uma ação responsável e ética, para todos os envolvidos na instituição.

A forma pela qual o Código de Ética é aplicado no ambiente organizacional foi objeto da questão seguinte, com base no entendimento de que o indivíduo inicialmente deve ser instruído e orientado para o comportamento ético, em face de diferentes concepções entre as organizações. Na inexistência da orientação formal para o indivíduo, no tocante a sua forma de atuar, agir e decidir, no ambiente organizacional, ele se baseará no conjunto de experiências próprias, nem sempre alinhadas com o Código de Ética da organização atual.

¹²⁸ SARMENTO, 1996, p. 9.

¹²⁹ TRASFERETTI, 2006, p. 52.

¹³⁰ TOFFLER, 1993, p. 41.

As Pessoas 1 e 2 detalharam o processo de divulgação do Código de Ética para todos os colaboradores. O Comitê de Ética elaborou, imprimiu e distribuiu a cartilha, presencialmente, a todos os servidores e estagiários. Além disso, o conteúdo da cartilha foi disponibilizado, também, em meio eletrônico, na rede interna, intranet, e foi incluído no manual de políticas de RH, disponível na rede interna e entregue em meio físico a todos os colaboradores contratados.

A relevância da disponibilidade em meio físico, do Código de Ética, foi destacada pela Pessoa 3, por facultar ao servidor a consulta rápida e dirimir possíveis dúvidas, quanto a comportamentos que podem não estar alinhados com os preceitos éticos. O desempenho de todas as atividades da Fundação requer o compromisso com a Ética, voltada para a prestação de serviço de qualidade junto ao público-alvo, com a humanização que deve imperar nas relações com o idoso e todos os servidores do Estado. A conduta profissional e pessoal, aplicada no dia a dia no desempenho das atividades, exige postura diferenciada, pautada na humanização dos relacionamentos, na busca da excelência na prestação dos serviços, na capacitação pessoal para melhor desenvolver suas atividades com zelo, discrição e respeito ao outro.

Além de destacar a importância da distribuição do Código de Ética, em meio físico, a todos os servidores, a Pessoa 4 ressalta que todo profissional deveria conhecer os normativos que regem Instituição. Logo, todos os servidores deveriam ter pleno conhecimento das regras, pelas quais a Comissão Setorial de Ética está encarregada de zelar pelo seu cumprimento.

A relevância da disponibilização do conteúdo do Código de Ética também foi enfatizada no comentário da Pessoa 5, como peça orientativa em apurações promovidas pela comissão de ética e como orientação aos colaboradores. De forma preventiva, pedagógica e, se for o caso, punitiva. A função de prevenir e instruir os servidores para não incidir em erro foi lembrada pela Pessoa 6, que também percebe no Código e na atuação do Comitê de Ética o incentivo ao comportamento adequado, tanto na relação com colegas como com o público externo.

É possível afirmar que o Comitê de Ética, por exercer a função de fiscalização e controle, com base em um instrumento objetivado e norteador do comportamento individual na organização, tem o poder de controle na Amazonprev. Henríquez, argumenta que “quem

diz instituição diz sistema de poder instaurado e durável”,¹³¹ pois é a instituição que exerce o poder sobre a psique e as condutas, já que, ainda que a mesma seja derivada do desejo, acaba adquirindo certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, o detentor da palavra e o sistema de sanções.

O poder é uma relação de caráter sagrado, do tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem e um grupo de sujeitos que formam um conjunto ou um aparelho específico que define os fins e orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas.

Dussel, se refere ao ser ontológico que transcende para ser transcendido e só assim, ter rompido o isolamento ontológico em que estava confinado. No sentido de partir do homem e da mulher, oprimidos, como princípio da filosofia da libertação. O papel da filosofia da libertação é permitir ao sujeito ir mais além dos limites intra-horizontais da sua totalidade ontológica, de modo a não ser o sujeito dos objetos, mas um sujeito entre sujeitos também.¹³²

Para ver um rosto e reconhecê-lo como sendo de outro e não do mesmo, para ouvir um grito ou uma palavra provocante e respondê-la como se responde a outro e não a si mesmo, deve-se ser fundamentalmente ético. Ético como quem opta por sair do interior de seu caracol para aventurar-se num mundo *comum*, seu e de outros, e só assim poder experimentar a não opressão. Junto a esta, o sujeito, com os outros, poderá desfrutar da liberdade de não ser isolado, de permitir ao outro que conheça o seu intra-horizonte e conhecer também, sem opressão, este intra-horizonte do outro. Trata-se de uma relação desarmada, se é que podemos assim chamá-la, mas não entre ingênuos: entre oprimidos, o que é bastante diferente.

Vieira e Carvalho,¹³³ afirmam que as instituições são produtos da construção humana e o resultado de ações, propostas por indivíduos, instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo um processo estruturado e estruturante, fruto de interpretações e subjetividades. Essas interpretações podem adquirir caráter racional no momento em que servem a um objeto específico em um espaço social ou campo, no momento em que adquirem utilidade e passam a ser amplamente compartilhadas.

¹³¹ HENRÍQUEZ, 2001, p. 53.

¹³² DUSSEL, 1986, p. 71.

¹³³ VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 13.

Com o objetivo de avaliar a forma pela qual os princípios éticos permeiam o sistema e as práticas organizacionais da instituição, procurou-se verificar a percepção individual de cada um dos entrevistados quanto à consideração do Código de Ética, pelos servidores que realizam o atendimento ao público externo. Esta abordagem justifica-se na medida em que os valores morais e éticos ganham vida apenas quando internalizados pelo indivíduo, passando a representar o eixo central e norteador do comportamento do mesmo, na relação com o outro. Segundo De Luiz, a seriedade e responsabilidade profissional são decorrentes da satisfação, da realização pessoal, o que não será conseguido sem orgulho ou mesmo vaidade pessoal pelo trabalho desenvolvido e pela organização onde ele é feito.¹³⁴

Segundo a Pessoa 1, a instituição buscar atender a todos com excelência, respeitando os direitos dos segurados independentemente da condição social, sexo cor, idade dentre outros. A Fundação disponibiliza aos segurados e a sociedade em geral, de forma transparente e compreensível, todas as ações relacionadas à gestão do Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas, mantendo um canal aberto (fale conosco) para receber e esclarecer possíveis dúvidas. Nesta ótica, na percepção da Pessoa 1, o Código de Ética está sendo colocado em prática e permeia a relação dos servidores com o público externo.

Já para as Pessoas 2 e 3, é possível perceber o cumprimento do Código de Ética no atendimento aos pensionistas e aposentados, ao longo do processo de acolhimento e análise de seus pleitos, respeitando qualquer situação que se apresente em relação à legalidade e legitimidade de suas reivindicações. Os princípios éticos permeiam o processo de atendimento de servidores, através do seu comprometimento com valores morais estruturantes, como senso de justiça e respeito pelo próximo.

Uma percepção similar é apresentada pela Pessoa 4, para quem a ética está sendo aplicada no atendimento aos aposentados e pensionistas, sempre quando os mesmos são atendidos com humanidade e respeito. O senso de humanidade e respeito também transparece, quando o servidor se esforça para cumprir os prazos de atendimento aos requerimentos encaminhados pelo público atendido.

A aplicação do Código de Ética ocorre, na opinião das Pessoas 5 e 6, por ocasião do atendimento respeitoso, ágil e correto, dentro dos prazos estabelecidos e procurando ser justo no acolhimento do pleito, bem como na análise e tomada de decisão. Essencialmente, nas

¹³⁴ DE LUIZ, Neise. *Formação do trabalhador: produtividade e cidadania*. Rio de Janeiro: Shape, 1995. p. 65.

relações humanas, buscando conciliar valores, eventualmente divergentes ou conflitantes, respeitando o livre arbítrio de cada um, sem tentar impor o seu modo de pensar ou agir, buscando sempre fazer com o outro aquilo que o indivíduo julga que seria mais adequado para ele mesmo.

Sobre isso, Sung e Silva, afirmam que toda a ação é guiada por princípios. Ter uma postura ética pertinente às situações concretas em que elas se desenvolvem e aos seus efeitos, representa a ética da responsabilidade. Cada um pode avaliar quais seriam os efeitos de sua ação em relação às pessoas com as quais convive e à sociedade como um todo. Agindo assim, haveria novas formas de convivência, que é uma forma de contestar os valores vigentes na sociedade. Além de responsável, a ética rompe os limites do individualismo da sociedade moderna, sendo, portanto, uma ética solidária.¹³⁵

Pires, chama de razão ética a demarcação da racionalidade fundamentada em valores coadunados no humano, desde sua dimensão originária.¹³⁶ Quando os clássicos gregos anunciavam que a felicidade, a alegria, a prudência e a sabedoria eram componentes essenciais da natureza humana, estavam registrando a singularidade do humano face ao não-humano. É através desse entendimento que se movimenta ou constrói a razão ética, como uma razão do humano, característica essencial daquela espécie postuladora de valores e produtora de todas as dimensões organizativas da sociedade.

5.6 A aplicação da ética na Fundação

A interpretação individual, de cada um dos entrevistados, das ações, decisões e atos administrativos da Fundação Amazonprev, foi objeto da questão seguinte, com base no entendimento de que as mesmas representam o modelo a ser seguido pelos colaboradores, além de constituir o parâmetro central para a construção da cultura organizacional da instituição. Para Drucker, a estrutura ética de uma empresa é fruto de uma convicção coletiva, das diretrizes resultantes de ampla discussão entre as lideranças e consolidadas junto a todos os que dela fazem parte, para que se tornem fonte de todas as políticas organizacionais.¹³⁷ Portanto, a cultura organizacional constituída contém um conjunto de valores morais e éticos, decorrentes de modelos de comportamento, atitudes, ações e discursos de formadores de opinião, como corpo diretivo e conselho administrativo.

¹³⁵ SUNG; SILVA, 2007, p. 113.

¹³⁶ PIRES, 2004, p. 168.

Para a Pessoa 1 e 2, as decisões são embasadas na legislação pertinente a cada assunto, com observância da responsabilidade e sensibilidade da instituição frente às necessidades e anseios de seus públicos interno e externo. De forma similar, a Pessoa 3 comentou que as decisões da direção primam pela ética, com base no compromisso em atender com celeridade o público-alvo em seus pleitos. Esta posição reflete a política interna, que busca assegurar aos aposentados e pensionistas o pagamento de seus benefícios, bem como manter o equilíbrio financeiro e atuarial do regime próprio. Apenas desta forma, na percepção do corpo diretivo, será possível garantir a perenidade e a sustentabilidade da Fundação, com base na sua consolidação e legitimidade, para ser considerada pelo governo do estado como essencial aos servidores, à sociedade e ao Estado.

As Pessoas 4, 5 e 6 destacaram outras características que, para elas, podem ser identificadas no teor das decisões administrativas, como decoro, probidade, justiça e legalidade. Todas elas fazem parte do processo de análise de processos internos e externos, bem como de solicitações e requerimentos diversos. Uma atenção especial é dispensada aos requerimentos dos segurados, cuja avaliação deve ser desprovida de quaisquer preconceitos ou pré-julgamentos, observando a letra da Lei que rege o benefício.

Srouf afirma que:

A gestão da reputação implica, na frente externa, uma competente administração das relações com os *stakeholders* com o propósito de criar um ativo intangível que reduz a vulnerabilidade da empresa, incrementa a lealdade dos clientes, amplia o leque de apoios e associa o nome da empresa, e as marcas que detêm, a atributos positivos, como qualidade, valor, confiança, seriedade, inovação, preocupações ambientais e comunitárias etc. Na frente interna, a gestão da reputação implica construir uma cultura organizacional eticamente orientada – traduzir o respeito aos outros nas práticas do dia a dia, tolerar o diverso, revelar os diferentes rostos da empresa, promover a autonomia e o comprometimento dos colaboradores.¹³⁸

Meirelles descreve a ética na gestão do Estado como o conjunto de regras de conduta estabelecidas para a atuação da Administração Pública,¹³⁹ sendo que a Constituição Federal define, expressamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como norteadores da conduta administrativa. A moralidade conduz ao entendimento de que o ato administrativo, além da conformação à lei, deve obediência à moral pública, aos bons costumes e ao senso comum de honestidade.

¹³⁷ DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 69.

¹³⁸ SROUR, 2008, p. 246.

¹³⁹ MEIRELLES, 2005, p. 64-65.

A questão se justifica na medida em que a relativização das relações sociais, que marca o período contemporâneo, conduz muitas pessoas ao individualismo, egocentrismo e à busca pela satisfação de interesses pessoais, em detrimento aos interesses coletivos, da sociedade ou da comunidade, da qual fazem parte.

O fato de a maioria das organizações construir um Código de Ética e criar estrutura interna para controlar seu cumprimento sugere a possibilidade de que as pessoas seguem as orientações constantes no mesmo, apenas porque são obrigadas e não porque acreditam na sua validade, com base em valores pessoais. Esta foi a motivação da pergunta seguinte, que procurou avaliar junto aos seis entrevistados o reconhecimento da relevância da ética na gestão pública.

Para as Pessoas 1 e 2, os princípios éticos são importantes para assegurar a convivência harmoniosa e salutar na sociedade e comunidade. Em qualquer ambiente e grupo social, independente da atitude e conjunto de valores das pessoas ali presentes, as relações construídas na interação social precisam estar pautadas em ética e moral. A instituição que tem como prática esses valores, com certeza, estará prestando um serviço diferenciado ao seu público.

A relevância da ética para a gestão pública é justificada pela Pessoa 3, com base no compromisso institucional para com a sociedade, pois os recursos geridos são públicos e os detentores dos direitos são servidores públicos; logo o compromisso ético do bem servir, com transparência e honestidade, é fundamental na gestão.

A Pessoa 4 ressalta a importância da ética e da transparência das ações na gestão pública, por entender que, quando se fala de gestão pública, a representatividade mais significativa para o público em geral remete ao uso de recursos e fundos, constituídos de impostos e contribuições, fornecidos pelo contribuinte. Por esse motivo, a população está no direito de exigir que estes sejam aplicados de forma decorosa, com zelo e espírito público.

A ética, na percepção da Pessoa 5, é primordial e essencial, para assegurar a qualidade nas relações humanas e como tal, o é na gestão pública, tendo sua importância aumentada na gestão pública, porque a falta de ética numa determinada conduta prejudicará não só o indivíduo, mas a toda a coletividade, de modo que a ausência de ética na gestão pública afeta, não só a pessoa ou um grupo de pessoas, e sim toda a sociedade. A Pessoa 6 complementa com o entendimento da importância da ética para a consolidação do senso de

justiça e coerência nas decisões.

5.7 Os valores cristãos na Fundação

Carvalho considera a ética humanista importante para a sociedade, pois reconhece a singularidade da essência humana diante de outras formas de ser. O reconhecimento deste humanismo é: a pessoa humana tem grande valor para a cultura; este valor não vem de uma religião específica, mas preserva o vínculo com a tradição cristã.¹⁴⁰

A grande síntese da moralidade bíblica está expressa nos Dez Mandamentos (Ex 20,1-17; Dt 5,6-21). As chamadas “duas tábuas da lei” mostram os deveres das pessoas para com Deus e para com o próximo. Especificamente, em Mateus (7,12), no Novo Testamento, há duas regras sobre o comportamento correto: “ama a teu próximo como a ti mesmo” (regra da caridade, do amor) e “trata os outros como gostaria de ser tratado” (refere-se ao princípio da reciprocidade). São mandamentos de origem divina, gerais, universais, independentes de raça, crença, posição política.

Diversos autores como Weber,¹⁴¹ Thums,¹⁴² e Savater,¹⁴³ enfatizam que há uma relação muito estreita entre emoção, sentimento, razão, atitude e crença que resultam no comportamento individual e social. Entendem que a internalização de valores morais e éticos, em nível individual, é influenciada pelo conjunto de princípios baseados na fé e valores cristãos, transmitidos de pais para filhos, em tenra idade, sendo adotados e cultivados pelo indivíduo ao longo de sua existência. Esta perspectiva motivou a investigação do entendimento dos entrevistados quanto a importância de valores cristãos para si próprio, enquanto ser humano.

A Pessoa 1 destacou como valores fundamentais: obediência, tolerância, respeito, amor, paciência, benevolência, gratidão, humildade, generosidade, alegria, presteza, espiritualidade e fraternidade. A Pessoa 2 ressaltou a tolerância, respeito, paciência, humildade, presteza, espiritualidade e comunhão. A Pessoa 3 enfatizou amor, obediência, respeito, fraternidade, humildade, gratidão, benevolência, paciência e generosidade. Já o senso de justiça, respeito mútuo, dignidade e humanidade foram considerados como mais relevantes pela Pessoa 4. As Pessoas 5 e 6 entendem que os valores mais importantes são

¹⁴⁰ CARVALHO, 2010, p. 114.

¹⁴¹ WEBER, 2001, p. 97.

¹⁴² THUMS, 2003, p. 43.

amor ao próximo, solidariedade, caridade, fazer ao outro o que você gostaria que lhe fizessem e negação ao orgulho e ao egoísmo.

Um valor moral da ação não reside no efeito que dela se espera, pois o fundamento da vontade é a representação da lei e não o efeito esperado (uma boa vontade não é boa pelo que promove ou realiza, mas pelo simples querer, em si mesma).

No entanto, surge a dúvida de quanto o reconhecimento da importância de valores cristãos, para si, por parte dos entrevistados, influencia o seu comportamento no ambiente organizacional. Será que os valores cristãos, que os entrevistados apontaram como relevantes para a existência da sociedade e para assegurar as relações sociais harmoniosas entre as pessoas, são considerados no processo de gestão, transparecendo em ações e decisões administrativas? Esta questão subsidiou a elaboração da questão seguinte, abordada com os entrevistados.

Para a Pessoa 1, os valores cristãos que são considerados, no dia a dia da organização, são: respeito, gratidão, humildade, generosidade, presteza, espiritualidade e fraternidade. Estes valores contribuem para a manifestação de atitudes, ações, tomada de decisão, bem como caracterizam a relação tanto no ambiente interno, entre colegas, independente do nível hierárquico ocupado, como na interação com o ambiente externo.

Para as Pessoas 2 e 3, alguns valores sobrepõem-se, uns sobre os outros, no dia a dia, mas o amor e o respeito ao próximo estão em primeiro lugar, pois saber que alguém necessita do benefício para o sustento de sua família faz com que se coloque o segurado em primeiro lugar. Trata-se, sobretudo, da capacidade de entrega pessoal, que embasa o exercício profissional, encarando as tarefas diárias e rotineiras, como uma oportunidade de fazer o bem para o próximo, além de cumprir com as suas obrigações.

A Pessoa 4, destaca a existência do programa de “gestão humana” na Fundação Amazonprev, evidenciada através de suas “Crenças e Valores”, que consiste em: 1) Ética; 2) Transparência na Gestão; 3) Compromisso com a qualidade nos serviços; 4) Humanização no Atendimento; 5) Integração entre os partícipes da gestão previdenciária; 6) Responsabilidade na gestão dos recursos; 7) Compromisso com as ações socioambientais.

Para ela este programa reflete a preocupação não apenas com a dimensão humana e

¹⁴³ SAVATER, F. *Ética para meu filho*. São Paulo: Martins Fontes, 2002. p. 76.

relacional, mas envolve, também valores fundamentais, que incluem diversos valores cristãos, que representam o alicerce para a organização.

A Pessoa 5, entende que os valores cristãos encontram-se na base da relação dos colaboradores internos com os segurados, quando os primeiros buscam realizar o atendimento da melhor maneira possível, cordial, bem como colaboram nos trabalhos sociais e doações, regularmente organizados no âmbito da instituição. A Pessoa 6, acrescentou a percepção da consideração dos valores cristãos, em atividades do dia a dia da maioria dos colaboradores, que, a priori, poderiam ser considerados como corriqueiras ou triviais, como, por exemplo, a análises dos processos, atendimento a demandas ou ao público externo.

Carvalho, afirma que a ética humanista é fundamental para a sociedade, pois reconhece a singularidade da essência humana diante de outras formas de ser.¹⁴⁴ Reconhece a distinção da dignidade, de um humanismo que incorpore os elementos mencionados para a formulação de uma meta-ética ou o reconhecimento de uma de que a Ética é fundamental para a sociedade.

Os reconhecimentos seriam: a pessoa humana é o maior valor da nossa cultura; este valor preserva o vínculo com a tradição cristã; o que é essencial na condição humana é fruto da história; todos os homens são igualmente dignos justificando ações públicas que dêem mais oportunidades ao menos favorecidos. O homem é livre e responsável: capaz de conhecer razões e de se auto conduzir, os valores são o esteio da vida cultural, a democracia e tolerância são valores a serem buscados para permitir a liberdade de crenças, expressão e pensamento.

Existem duas regras: “ama a teu próximo como a ti mesmo” (regra da caridade, do amor) e “trata os outros como gostaria de ser tratado (refere-se ao princípio da reciprocidade) dependem toda a lei e os profetas. São de origem divina, gerais, universais, independentes de raça, crença, posição política. Esta posição pode ser interpretada a partir da fala de Jesus aos seus discípulos, quando o mesmo recomenda seguir valores como a humildade, mansidão, misericórdia, integridade, busca da justiça e da paz, pelo perdão, pela veracidade, pela generosidade e acima de tudo pelo amor. Desta forma, uma vez internalizados e colocados em prática, por meio de atitudes, discursos e ações, os valores seriam propagados para a sociedade toda, contribuindo para a harmonização das relações entre as pessoas,

¹⁴⁴ CARVALHO, 2010, p. 240.

independente de posição social ou econômica.

Esta recomendação, de seguir valores cristãos, na interação com as pessoas, motivou a pesquisadora a avaliar de que forma estes valores estariam contribuindo para melhoria do relacionamento entre servidores, aposentados, pensionistas e equipe diretiva. A condução deste questionamento encontra respaldo teórico em autores como Weber:

Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa ‘o cristão faz seu dever, e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus’ – e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade que diz: devemos responder pelas consequências previsíveis dos nossos atos.¹⁴⁵

Moreira¹⁴⁶ e Ribeiro,¹⁴⁷ afirmam que, através da internalização de valores cristãos, há influência no relacionamento entre as pessoas, minimizando os conflitos, remetendo à reflexão e contribuindo para, um ambiente de convívio social mais harmonioso.

Para a Pessoa 1, a internalização de valores cristãos, pelos colaboradores organizacionais e notadamente pelos gestores institucionais, ocorre desde o primeiro dia na organização, através de palestras de integração e orientação acerca do convívio no ambiente da Fundação. Além disso, com o objetivo de reforçar as atitudes positivas entre as pessoas, pautadas em cima de valores cristãos, éticos e morais, são realizadas reuniões, eventos e palestras, que visam abordar a temática de relacionamento interpessoal, com ênfase no respeito pelo outro.

A Pessoa 2 entende que a internalização de valores cristãos, éticos e morais ocorre, principalmente, por meio de interação social, a partir do convívio entre os colegas mais antigos e os novatos, quando são compartilhadas as características da organização, do grupo e daqueles que exercem o papel de formadores de opinião. Já para a Pessoa 3, a integração dos valores cristãos às práticas organizacionais ocorre a partir de uma relação empática, ou seja, quando o servidor se coloca no lugar do outro, seja este um colega ou um segurado.

O entendimento das dificuldades ou do sofrimento do outro contribui para sensibilizar e observar valores cristãos na relação social estabelecida.

As narrativas das Pessoas 4, 5 e 6 apresentam convergência, com base no

¹⁴⁵ SROUR, 2008, p. 50.

¹⁴⁶ MOREIRA, 2002, p. 28.

¹⁴⁷ RIBEIRO, 1998, p. 69.

entendimento de que a aderência dos colaboradores a valores cristãos ocorre por meio da prática diária, da convivência em grupo social, seja no setor ou departamento. Desta forma, é estimulado o respeito e a harmonia nas relações humanas, fazendo com que o atendimento ao público alvo seja mais humano. Um ambiente cristão favorece um relacionamento saudável, respeitoso, agradável, de discordâncias sem conflitos ou brigas.

CONCLUSÃO

O ambiente organizacional atual reflete as mudanças que ocorreram nas últimas décadas na sociedade, pelo fato de representar um recorte desta, apesar de diferenças relevantes que se referem aos seus objetivos, conjunto de regras e organização interna de recursos. Dentre as referidas mudanças destacam-se a introdução de novos métodos de produção, que impactam a coordenação de recursos, sob a égide de otimização de recursos e produtividade, bem como a conformação organizacional, em face da pressão externa, exercida pelos diferentes *stakeholders*, ou grupo de interesse.

Apesar da adoção de critérios focados em produtividade no processo de gestão, pela maioria das organizações, diante da necessidade de adequação de suas estruturas para poder competir pelo mercado com outros atores, tanto nacionais como internacionais, é possível constatar que esta métrica não se aplica a organizações públicas. Constituído e orientado por objetivos que priorizam o atendimento às necessidades manifestadas pelos cidadãos e/ou contribuintes (depende da finalidade do órgão público ou autarquia), o serviço público, como é comumente denominado, tem no acolhimento do pleito, na compreensão da solicitação e retorno ao cidadão, a sua finalidade precípua.

Destarte destaca-se a relevância do processo de gestão, que respalda a organização e coordenação de recursos materiais e de pessoas, para a realização do referido atendimento, que se caracteriza pela interação social, do servidor público com o demandante do serviço. Para tanto a gestão deverá contemplar as especificidades institucionais e conciliar o foco nos objetivos organizacionais com decisões que reflitam a justiça, humanidade e respeito pelo próximo.

Por outro lado é possível perceber que o ser humano é construído, em termos de sua individualidade, a partir de interações sociais que caracterizaram a sua trajetória pessoal. Desta forma é possível afirmar que a forma de tratar o próximo refletirá o conjunto de experiências e vivências que o mesmo teve, ao longo de sua existência, bem como a visão do mundo construída a partir de valores, crenças e verdades pré-concebidas.

Por esse motivo o tipo e a forma de interação que caracterizará o contato do servidor com o demandante do serviço estará condicionado ao conjunto de valores individuais e sociais, internalizados e valorizados no ambiente organizacional. Da mesma forma, é possível

afirmar que o mesmo viés cultural, perceptivo e interpretativo, caracterizará o processo de acolhimento e análise do pleito.

O estudo enfatizou a compreensão do processo de posicionamento das pessoas no ambiente organizacional, com base em valores morais e éticos internalizados, seja no âmbito individual ou coletivo, por meio de experiências e vivências particulares ou através de preceitos sociais que representam a cultura organizacional. Com base na literatura revisada que aponta para a influência de formadores de opinião no âmbito organizacional, que ocupam os cargos mais elevados na hierarquia da organização, normalmente de direção e gestão, a pesquisadora entrevistou seis pessoas que ocupam as referidas posições na Fundação Amazonprev.

Os resultados permitiram identificar que a organização possui um Código de Ética, cuja construção contemplou, dentre outras fontes literárias, valores e preceitos que incluem valores cristãos. O cumprimento do Código de Ética, ao longo do exercício profissional, em todos os níveis organizacionais, desde o mais alto até o nível operacional, é assegurado por meio do Comitê de Ética, que realiza diversas ações com este fim.

Dentre as ações voltadas para a assimilação e internalização de preceitos e orientação baseada em valores morais e éticos, destacam-se as de educação continuada, que ocorre de forma constante, desde o momento de ingresso do indivíduo na organização até a orientação fornecida ao longo da operação. Trata-se de cursos, palestras e seminários, com o propósito de divulgar e promover o Código de Ética na organização.

No entanto o Comitê de Ética também atua por meio de ações de natureza fiscalizadora e punitiva, quando de descumprimento das normas contidas no Código de Ética. Neste caso a atuação do Comitê de Ética compreende desde a emissão de advertência formal, passando pela suspensão, podendo recorrer até mesmo ao desligamento do indivíduo da organização.

Por tudo que foi apresentado e exposto, foi concluído que o Código de Ética da Fundação Amazonprev serve de referência (guia) para as atitudes administrativas com relação à conduta dos colaboradores e que, tanto os gerentes como a diretoria, tem um conceito bem claro do que seja a Ética e de como ela deve ser aplicada na Fundação, tanto a nível de colaboradores, como a pensionistas e aposentados.

Também foi constatado de que os valores cristãos servem como referência no dia a dia de todos os entrevistados, que demonstram, através de suas respostas, que podem contribuir muito para as relações interpessoais, tanto a nível institucional como para o público alvo (pensionistas e aposentados), assim como para a comunidade em geral.

REFERÊNCIAS

- A BÍBLIA Sagrada. ed. rev. e atual. 2. ed. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.
- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- AMOEDO, Sebastião. *Ética do trabalho: era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3. ed. Brasília. UnB, 1992.
- BALLALAI, R. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. *Fórum Educacional*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1-2, 1989.
- BARBOZA, Márcia Noll. *O princípio da moralidade administrativa: uma abordagem de seu significado e suas potencialidades à luz da noção de moral crítica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. *Ética pós-moderna*. São Paulo: Paulus, 1997.
- BOFF, Leonardo; BOFF, Clodovis. *Como fazer teologia da libertação*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, jan. 2001.
- CARVALHO, José Maurício de. *Ética*. São João Del Rei: Universidade Federal de São João Del Rei, 2010.
- CATÃO, Francisco. *O que é teologia da libertação*. São Paulo: Nova Cultural/Brasiliense, 1986.
- CHAUÍ, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1999.
- CHIZOTTI, A. *Pesquisas em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1995.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1992.
- CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao46.htm>. Acesso em: 30 jun. 2012.

CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr./jun. 2002.

DE LUIZ, Neise. *Formação do trabalhador: produtividade e cidadania*. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1991.

DUSSEL, Enrique. *Filosofia da libertação*. São Paulo: Loyola, 1977.

_____. *Método para uma filosofia da libertação latinoamericana*. São Paulo: Loyola, 1986.

_____. *Para uma ética da libertação latinoamericana*. São Paulo: Loyola, 1980. v.5.

FARIA, José Henrique de. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et al. *Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

FISHER, R., Ury, W.; PATTON, B. *Como conduzir uma negociação?* Porto: Asa, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUTIÉRREZ, Gustavo. *A força histórica dos pobres*. Petrópolis: Vozes, 1981.

HABERMAS, Jürgen. *Between facts and norms*. contributions to a discourse theory of law and democracy. Cambridge: The MIT Press, 1996.

JONAS, Hans. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para uma civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2006.

KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. São Paulo: Escala, 2006.

_____. *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*. São Paulo: Martin Claret, 2004.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Organizações em contexto*, ano 5, n. 10, jul./dez. 2009.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. *O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa*. Caxias do Sul: Educs, 2003.

LUNA, S. V. de. *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC, 1998.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MATOS, Alderi Souza de. *As bases bíblicas da ética cristã*. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7153.html>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

_____. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo, 2010.

MAY, Rollo. *O homem à procura de si mesmo*. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MIRANDA, Henrique Savonitti. *Curso de Direito Administrativo*. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

MONDIN, Battista. *Os teólogos da libertação*. São Paulo: Paulinas, 1980.

MOORE, G. E. *Princípios éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 14, 1979.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

NETO, M. C. Administração pública. In: FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos (Orgs.). *Administração pública: direitos administrativo, financeiro e gestão pública: práticas, inovações e polêmicas*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

OGUISSO, T.; ZOBOLLI, E. *Ética e bioética: desafios para a enfermagem e a saúde*. Barueri: Manole, 2006.

OLIVEIRA, M. A. P. S. *Comprometimento Organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros*. 1998. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

PASSOS, Elizete. *Ética no Serviço Público*. FUNDAÇÃO Luis Eduardo de Magalhães. *A ética nas organizações: gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001.

PEREIRA, A. Uma introdução à análise do discurso. *Letras de Hoje*, Porto Alegre, v. 84, n. 1, 1991.

PIRES, Cecília Maria. *Ética da necessidade e outros desafios*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

ROBBINS, Sthephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

RUSS, Jaqueline. *Pensamento ético contemporâneo*. São Paulo: Paulus, 1999.

SANT'ANNA, Sílvio di. *Santo dos nossos dias: um testemunho libertador*. São Paulo: Líber, 2004.

SARMENTO, Manuela. A contabilidade como instrumento de gestão e garantia da ética nos negócios. *Jornal de Contabilidade*, n. 240, 1996.

SAVATER, F. *Ética para meu filho*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SCHERMERHORN, J. R. et al. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHUTZ, W. C. *A profunda simplicidade: uma consciência do eu interior*. São Paulo: Ágora, 1994.

SELLIGMAN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

SINGER P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. 3. ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SUNG, J. M.; SILVA, J. C. da. *Conversando sobre ética e sociedade*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TAYLOR, Charles. *Argumentos filosóficos*. São Paulo: Loyola, 2000.

THUMS, Jorge. *Ética na educação*. Canoas: Ulbra, 2003.

TOFFLER, Barbara Ley. *Ética no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRASFERRETI, José. *Ética e real*. Campinas: Alínea, 2006.

TUGENDHAT, E. *Lições sobre ética*. Petrópolis: Vozes, 1997.

VALENTE, Arnoldo. *Ética no Serviço Público*. In: FUNDAÇÃO Luis Eduardo de Magalhães. *A ética nas organizações: gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. *Carvalho. Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WEBER, Max. *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural: 1980.

WEBER, Otávio José. *Estudo dos valores declarados na relação docente: professores da Universidade Luterana do Brasil*, 2001. 305 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Pontifícia de Salamanca, 2001.

WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgar Blücher, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.