

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

EDNALVA REZENDE DOS ANJOS DE SOUZA

**ANÁLISE DE ASPECTOS PERCEBIDOS DA CONDUTA DE SERVIDORES DA
GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS**

São Leopoldo/RS

2018

EDNALVA REZENDE DOS ANJOS DE SOUZA

**ANÁLISE DE ASPECTOS PERCEBIDOS DA CONDUTA DE SERVIDORES DA
GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação Mestrado
Profissional em Teologia
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber

São Leopoldo-RS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S729a Souza, Ednalva Rezende dos Anjos de
Análise de aspectos percebidos da conduta de
servidores da gestão educacional à luz dos princípios éticos /
Ednalva Rezende dos Anjos de Souza ; orientador Dusan
Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.
83 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2018.

1. Serviço público – Ética. 2. Ética. 3. Administração de
pessoal. 4. Escolas públicas – Organização e administração.
I. Schreiber, Dusan, orientador. II. Título.

EDNALVA REZENDE DOS ANJOS DE SOUZA

**ANÁLISE DE ASPECTOS PERCEBIDOS DA CONDUTA DE SERVIDORES DA
GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação Mestrado
Profissional em Teologia
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 23 de novembro de 2018.

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Vânia Gisele Bessi – Doutora em Administração - Feevale

Aos meus filhos ERIC e CENISE, sentido maior de minha vida, por acreditarem em meu potencial, compartilho com vocês esta conquista. É por vocês que cheguei até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Supremo, por ser luz em meu caminho, que através de sua presença em minha vida, me transmitiu a luz da sabedoria para que eu chegasse a ser uma Mestre em Ética e Gestão. Obrigada Senhor por mais esta conquista.

À minha mãe CENIRA (*in memoriam*) que foi meu exemplo de vida, que com muita fé, dedicação, honestidade, simplicidade e respeito venceu muitas adversidades de seu tempo, sendo meu porto seguro em minhas decisões;

Ao meu esposo NIVALDO pelo amor e apoio incondicionais, aconchego em momentos de cansaço, força em tempos de desânimo em meio às incertezas em trilhar novos caminhos. Meu reconhecimento pela compreensão e renúncia;

Aos meus irmãos e filhos de coração Éverton e Elíude pelo incentivo e credibilidade, por acreditarem que a fé nos faz crer no impossível e vê o invisível. A vocês que mesmos distantes mantiveram-se ao meu lado, dando-me encorajamento e força.

Aos professores e as professoras da EST e em especial ao meu orientador prof. Dr Dusan Schreiber, pela competência profissional, pela simplicidade, dedicação e pelos ensinamentos dos quais me fizeram crescer para que este sonho se tornasse possível.

Chegar até aqui não foi nada fácil e esta vitória eu compartilho com aqueles e aquelas que estiveram ao meu lado, que fizeram de meus sonhos os seus e de meus objetivos suas próprias lutas. Sem vocês, nenhuma conquista valeria a pena.

Muito obrigada

“Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre o bem e o mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício”.

CHAUÍ, 1997

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar os aspectos percebidos da conduta de servidores e servidoras da gestão educacional à luz dos princípios éticos em uma secretaria de educação de um estado brasileiro, tendo como método uma pesquisa teórica, qualitativa e observação participante no estilo de etnografia para compreender o porquê das coisas e refletir sobre os princípios éticos, costumes, crenças e valores cujas bases filosóficas, sociológicas e teológicas buscam a razão de ser do sujeito e suas relações com o próximo e o meio ambiente, partindo do pressuposto de que a ética nas organizações públicas tem sido objeto de pesquisa desde a antiguidade e na atualidade, é uma questão de sobrevivência. Para as instituições se manterem sólidas, faz-se necessário compreender como os códigos de conduta podem contribuir em espaços profissionais para exercer uma consciência ética e moral do indivíduo onde prevaleçam relações fundadas na dignidade da pessoa humana, liberdade e igualdade de direitos possibilitando uma conscientização de todos os envolvidos pautadas nos Princípios Éticos, Constitucionais e Administrativos. Diante dos impactos sobre os valores morais e culturais, esta pesquisa se estrutura em quatro capítulos subdivididos nos seguintes tópicos: Ética nas Relações Sociais, Organizações Públicas, Serviço Público de Educação na Esfera Estadual, Sistema de Funcionamento do Serviço Público e por fim, as Considerações Finais partindo do pressuposto de que o ser humano deve integrar a espiritualidade na gestão como forma de influenciar o seu agir perante o seu semelhante visando resguardar uma administração pública eficaz e moralmente ética com responsabilidade social, como forma de garantir a sustentabilidade e governabilidade das instituições no Estado Democrático de Direito.

Palavras-chave: princípios éticos, organização, códigos de conduta, responsabilidade social, área educacional.

ABSTRACT

The present work has the objective of analyzing the perceived aspects of the conduct of servants of the educational management in the light of the ethical principles in a secretariat of education of a Brazilian state having as method a theoretical research, qualitative investigation and participant observation in the style of ethnography to understand the reason for things and to reflect on the ethical principles, customs, beliefs and values whose philosophical, sociological and theological bases seek the *raison d'être* of the subject and its relations with the neighbor and the environment, starting from the assumption that the ethics in the organizations has been the subject of research since antiquity and today, it is a question of survival. For institutions to remain solid, it is necessary to understand how codes of conduct can contribute in professional spaces to exercise an ethical and moral conscience of the individual where relations founded on the dignity of the human person, freedom and equal rights prevail, enabling an awareness of all those involved in the Ethical, Constitutional and Administrative Principles. Given the impacts on moral and cultural values, this research is structured in four chapters subdivided into the following topics: Ethics in Social Relations, Public Organizations, Service and Public Education System in the State sphere, and, finally, the Final Considerations based on the assumption that human beings must integrate spirituality in management as a way of influencing their actions towards their peers in order to safeguard an effective and morally ethical public administration with social responsibility as a way of guaranteeing the sustainability and governance of institutions in the Democratic State of Law.

Key-words: ethical principles, organization, codes of conduct, social responsibility, educational area.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	19
2 ÉTICA.....	25
2.1 ÉTICA - O PERCURSO ETIMOLÓGICO	29
2.2 VALORES MORAIS E ÉTICOS NAS RELAÇÕES SOCIAIS	33
2.3 PRINCÍPIOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	37
3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	43
3.1 CONSTITUIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	44
3.2 LEGISLAÇÃO E NORMAS QUE REGULAM O FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO	50
3.3 SISTEMA DE GESTÃO PÚBLICA.....	52
3.4 RELAÇÕES SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	54
4 FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO DE EDUCAÇÃO NA ESFERA ESTADUAL.....	59
4.1 SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	60
4.2 DESCRIÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO E SISTEMA PÚBLICO DE EDUCAÇÃO.....	63
4.3 ANÁLISE DE ASPECTOS PERCEBIDOS DA CONDUTA DE SERVIDORES DA GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS.....	66
5 CONCLUSÕES.....	75
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Evidencia-se na atualidade uma grande preocupação com a questão ética no contexto das organizações em virtude da crescente globalização e da complexidade das práticas empresariais, fruto de novas exigências, inovação e competitividade. Nesse contexto de mudanças, as organizações emergem a necessidade de estabelecer uma visão estratégica de futuro pautada em uma reflexão ética e moral em obediência aos códigos de conduta integrando um novo perfil dos servidores e das servidoras para garantir a responsabilidade social correspondente às expectativas da sociedade contemporânea, pois conforme afirmam Ashley, Shour *et al* “parece lícito afirmar, que atualmente as organizações precisam estar atentas não só com as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”.¹

Partindo dessa premissa, a escolha do tema trabalhado nesta pesquisa nasceu da inquietude para compreender se o comportamento de servidores públicos e servidoras públicas que trabalham na gestão educacional, em um dos estados brasileiros, reflete os princípios éticos sugeridos por autores que versam sobre o referido tema e, também está previsto em código de ética do funcionário público e da funcionária pública, sob a lente teológica suportada por valores morais. Assim, considerando a relevância da ética e princípios éticos para a prestação de serviços públicos à sociedade, a pergunta da pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: “A conduta de servidores públicos e servidoras públicas que atuam na gestão educacional em um determinado estado brasileiro, reflete nas relações interpessoais os princípios éticos e valores morais?”.

A abordagem desta pesquisa teórica, levantamento documental, bibliográfico e revisão de artigos científicos, dissertações e teses utilizados como fonte de informação permitiram alcançar os objetivos e responder ao problema de pesquisa. Esta abordagem analisou a comparação de ideias de diferentes autores/estudiosos do tema em análise, mediante uma revisão de literatura, no intuito de apresentar um quadro teórico permitindo evidenciar similaridades e divergências de renomados

¹ ASHLLEY, Patrícia Almeida (coordenação). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 50.

autores, desde os clássicos da literatura ocidental aos filósofos da atualidade, acerca da construção e reconstrução das reflexões.

Ao optar pelo método de investigação qualitativa, o estudo possibilitou e instrumentalizou a realização de uma análise crítica da realidade social, para a objetivação da prática na perspectiva ideológica, holística e natural da pesquisa distinguindo-se o papel do observador participante do mero observador.

Nesse sentido, esta pesquisa foi baseada em uma observação participante no estilo de etnografia, desta que tem vivência de dezoito anos nesta autarquia, a qual percebeu aspectos de condutas de servidores e servidoras na gestão educacional num determinado período da história, que causaram imprudências no desempenho de suas funções.

Por se tratar, conforme afirma Brandão, como o próprio nome sugere, “uma participação tanto do pesquisador no contexto, quanto dos sujeitos envolvidos no processo da pesquisa”² de um fenômeno social que foi vivenciado pela autora num determinado setor educacional em um estado brasileiro.

Nessa perspectiva, autores como Denzin e Lincoln consideram que a pesquisa qualitativa busca compreender os significados dos sujeitos envolvidos dentro do contexto em análise considerando os aspectos éticos ao afirmar que,

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de matérias empíricas - estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produção culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais [...]. Entende-se, contudo, que cada prática garante uma visibilidade diferente ao mundo.³

Corroborando com este pensamento, Chauí parte do princípio de que o ser humano deve refletir suas ações e agir por meio da razão, obedecendo leis e princípios universais presentes em todos os tempos e lugares, tendo o livre arbítrio de escolher entre o bem e o mal, o justo e o injusto, os quais criam valores que dão sentido às suas vidas e às suas ações.

Dentro da perspectiva de contribuir para o debate sobre a ética em espaços profissionais, este trabalho, para alcançar o referido objetivo, se estrutura em quatro

² BRANDÃO, C. R. A participação da pesquisa no trabalho popular. In, BRANDÃO, C. R. (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987a. p. 221.

³ DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (orgs). *O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*; tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 17.

capítulos. No primeiro capítulo, por meio de revisão teórica sobre temas como princípios éticos, administrativos e constitucionais na conduta de servidores e servidoras na esfera estadual, procurou-se apresentar ao leitor e à leitora, justificando a pesquisa por meio dos autores, através de uma navegação social em cada parte do trabalho tendo como foco a ética na gestão de pessoas como caminho da conduta ética e humanização de uma administração holística como política pública para o equilíbrio da sociedade.

No segundo capítulo, foi abordado o percurso etimológico da ética, valores morais e sociais, fazendo uma distinção entre ética e moral, buscando uma aproximação da ética enquanto discurso e ação nas relações sociais, evidenciando os Princípios Éticos nas Organizações como forma de estratégia para o alcance dos resultados.

A seguir, foi realizada uma abordagem sobre a Constituição das Organizações Públicas; Legislação e Normas que regulam o funcionamento do Serviço Público; Sistema de Gestão Pública e Relações Sociais em organizações públicas pautado nos códigos de conduta, de forma que as instituições possam assumir uma postura ética e de responsabilidade social, considerando a necessidade de um ambiente favorável para todos e todas, com uma visão ampla para garantir o desenvolvimento ético e moral das instituições.

Finalmente no quarto capítulo foi apresentada uma síntese do Funcionamento do Serviço Público de Educação; do Sistema de Gestão de Pessoas; descrição do funcionamento do Sistema; e por fim o objeto de estudo que é “Analisar os Aspectos Percebidos da Conduta de Servidores da Gestão Educacional à luz dos Princípios Éticos”, tendo como método basilar uma pesquisa participante, etnográfica e qualitativa, à qual como participante da pesquisa tem ciência dos acontecimentos observados no período de março de 2012 a dezembro de 2017, em uma instituição pública de ensino de um estado brasileiro, por fazer parte desta instituição como servidora estatutária da Administração Pública.

É notório perceber e analisar a conduta em que se encontram alguns profissionais no setor educacional na esfera pública considerando que se faz necessário compreender que todos ou quase todos os problemas enfrentados pelo homem na sociedade sejam eles políticos, sociais, econômicos ou culturais são decorrentes da falta dos princípios éticos nas relações humanas. Assim, o autor

Nalini esclarece que no plano da ética: “de nada vale reconhecer a dignidade da pessoa, se a conduta pessoal não se pautar por ela”.⁴

Nesse entendimento, é evidente que os princípios previstos na Constituição Federal conforme Siqueira Castro *apud* Miranda “têm a sua fonte ética na dignidade da pessoa humana, os direitos, liberdades, garantias pessoais, os direitos econômicos, sociais e culturais comuns a todas as pessoas”.⁵ Assim, os direitos humanos devem ser assegurados e respeitados pelo poder público e sociedade civil para a preservação e valorização do SER.

Partindo desse pressuposto, esta pesquisa busca reconhecer os princípios éticos, propiciando o bom funcionamento da Administração Pública frente aos princípios constitucionais e administrativos; bem como, refletir como a Ética e Moral podem interagir nas ambiências educacionais que busquem ações efetivas e discutir de que maneira os Códigos de Ética contribuem para o exercício profissional aproximando a teoria à prática nas ações e relações, promovendo uma aproximação da Ética nas ações cotidianas integrando a espiritualidade para o fortalecimento da gestão.

Assim, na análise dos aspectos percebidos da conduta dos servidores e das servidoras da gestão educacional à luz dos princípios éticos urge a necessidade de uma nova ordem moral, com mais justiça e humanidade respeitando as diversidades de valores de modo que a liberdade possa se manifestar na igualdade de oportunidades que conforme Vasquez, citado por Passos esclarece que, “uma nova ordem moral, verdadeiramente humana, implicará numa mudança de atitude diante do trabalho, num desenvolvimento do espírito coletivista na eliminação do espírito de posse, do individualismo”.⁶

Contudo, este trabalho não pretende esgotar suas reflexões sobre ética nas organizações, mas, para que outros pesquisadores e outras pesquisadoras possam continuar fazendo um estudo reflexivo das transformações da conduta humana no campo ético pessoal e profissional em prol de uma convivência harmoniosa, justa e feliz, onde os interesses coletivos se sobreponham em detrimento dos individuais

⁴ NALINI, J. R. *Ética geral e profissional*. 4. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: RT, 2004. p. 26.

⁵ CASTRO, Carlos Roberto Siqueira. Dignidade da Pessoa Humana: o princípio dos princípios constitucionais: in SARMENTO, Daniel. GALDINO, Flávio (Org). *Direitos Fundamentais: Estudos em homenagem ao professor Ricardo Lobo Torres*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006. p. 135-179. p. 174.

⁶ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. p. 39.

para possibilitar ao ser humano a garantia da felicidade e que possa impregnar na humanidade os valores essenciais à vida para o desenvolvimento das relações sociais. Assim, fomentar o desejo de uma consciência pautada nos valores morais e sociais como ponto de partida para viver bem e falar da felicidade de Aristóteles é possuir virtudes para cumprir a finalidade: SER FELIZ, perante o indivíduo e a sociedade, destacando a relevância da racionalidade, prudência e moderação como forma de educação do caráter.

2 ÉTICA

Aborda-se neste capítulo o conceito de ética e o percurso etimológico, partindo do pressuposto de que os preceitos morais vêm sendo discutidos desde época remota com o intuito de compreender a conduta do ser humano, cujos valores morais e sociais poderão ser alcançados, a partir do SABER AGIR, de maneira correta bem como, as relações que se estabelecem com os semelhantes. As compreensões filosóficas de Sócrates, Platão, Kant e Aristóteles trouxeram grandes contribuições para a sociedade de modo que com suas similaridades e divergências buscaram razões para alcançar o bem maior: a felicidade, nos influenciando a adotar uma conduta pautada nos princípios éticos com um sentimento do dever que perpassam as relações nas organizações.

Ética como ciência de conduta humana tem sido objeto de estudo desde os primórdios para compreender o porquê das coisas e refletir sobre os princípios éticos, costumes, crenças e valores que buscam a razão de ser do sujeito e suas relações com o próximo e o meio ambiente. Assim, para clarificar o conceito ideológico fundamentado em bases filosóficas, antropológicas, teológicas, sociais e políticas, alguns autores através de divergências e convergências, influenciaram na compreensão da ética e moral para que os cidadãos e cidadãs possam fazer uma reflexão crítica sobre suas ações, condutas e comportamentos para viver em sociedade de forma livre e consciente.

Nesse sentido, Passos faz uma aproximação conceitual entre ética e moral partindo do pressuposto de que as duas palavras etimologicamente possuem origens distintas e significados semelhantes ao afirmar que “moral vem do latim *mores*, que quer dizer costume, conduta, modo de agir; enquanto ética vem do grego *ethos* e, do mesmo modo, quer dizer costume, modo de agir”.⁷ Essa relação existente entre ambas possibilita uma tendência de serem consideradas a mesma coisa como tentativa de resgatar a dignidade humana.

Em o Convite à Filosofia, a filósofa Chauí reforça a ideia de que “os seres humanos, por Natureza, aspiram ao conhecimento verdadeiro, à felicidade, à justiça,

⁷ PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 11.

isto é, que os seres humanos não vivem nem agem cegamente, mas criam valores pelo quais dão sentido às suas vidas e às suas ações”.⁸

À luz da reflexão de Aristóteles, os valores devem estar em sintonia com as virtudes, daí a ética é entendida como a busca da felicidade, que só é alcançada na comunidade. O autor afirma que a justiça é a virtude central da ética, pois ela comanda os atos de todas as virtudes.

Essa forma de justiça (geral) é, portanto, uma virtude completa e governa nossas relações com os outros; por isso, muitas vezes, a justiça é considerada a virtude mais perfeita e nem a estrela vespertina, nem a estrela matutina é mais admirada que ela. Daí o provérbio: a justiça encerra toda a virtude.⁹

A partir desse raciocínio, Aristóteles enfatiza as virtudes sendo, pois, “a virtude, intelectual e moral, a primeira, por via de regra, gera-se e cresce graças ao ensino – por isso requer experiência e tempo; enquanto a virtude moral é adquirida em resultado do hábito (...)”.¹⁰ O autor defende seu pensamento teleológico, que todas as formas visam a uma FINALIDADE – BEM COMUM, cujas ações tendem a atingir o bem por meio da racionalidade. Revela também que as virtudes intelectuais ou morais não são algo da Natureza, cujas leis são determinísticas, mas adquiridas pelas práticas virtuosas que nos tornamos melhores para distinguir o certo do errado, o bem do mal, o justo do injusto. É preciso, pois, analisar a qualidade dos atos que praticamos, onde os interesses coletivos devam ser uma questão de todos, todas e de cada um e uma.

Nessa mesma ideologia Chauí define ética como “estudo dos valores morais (as virtudes), da relação entre vontade e paixão, vontade e razão; finalidades e valores da ação moral; ideias de liberdade, responsabilidade, dever, obrigação, etc”.¹¹ Kant por sua vez, propõe um modelo de filosofia moral enfatizando que “um ato moralmente bom pode ser universal, de tal modo que os princípios seguidos possam valer para todos”¹² cujos valores morais e finalidades devem se eternizar para as futuras gerações na busca do princípio supremo da moralidade.

⁸ CHAUI, Marilena. *Convite à Filosofia*. Ed. Ática, São Paulo, 2000. p. 23.

⁹ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. V. 3, 1130 b 26-29 - 1131 a 1-4.

¹⁰ ARISTÓTELES, V. I, 9, 1099 b.

¹¹ CHAUI, 2000, p. 28.

¹² KANT Emmanuel. *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Versão castelhana de MANUEL GARCÍA MORENTE. Madrid: Calpe, 1921. p. 13.

É oportuno referenciar a importância da inter-relação da moral com a ética, que Motta ressalta uma vez que o ser humano precisa viver em sociedade de acordo com os princípios essenciais da ética adequados para agir em seu meio social, diferenciando-se de outros seres com senso de responsabilidade e dignidade uns para com os outros sempre em busca da justiça e da verdade, para a organização da vida em comunidade, conforme afirma a autora, “a ética, é um conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive”, garantindo, assim, o bem-estar social”.¹³

É relevante mencionar que o ser humano convive com uma crise ética e moral da humanidade sendo imprescindível indicar caminhos para a constituição do sujeito e suas relações para com o meio ambiente e a sociedade. Nesse sentido, o ser humano considerado como ser social, deve conscientizar-se de suas ações e praticar suas virtudes para que a reflexão ética possa servir de resgate para as futuras gerações. Autores como Aristóteles, Kant dentre outros deixaram seus legados filosóficos para a humanidade cujos ensinamentos éticos e morais nos proporcionam analisar a capacidade da nossa razão para impor limites aos nossos desejos ensinando-nos a viver de maneira justa com o nosso semelhante. Nesse sentido, a Filosofia tem como finalidade ensinar a virtude, que é “o princípio do bem-viver”.¹⁴

Considerando o princípio do bem-viver, Aristóteles tece algumas considerações acerca do agir e pensar que permite fazer uma articulação, uma vez que estas se complementam na medida em que, a ética tem como objeto de estudo a própria moral, muito embora cada uma delas com suas especificidades busquem respostas para uma reflexão sobre o agir ético-moral existente em nossa sociedade.

Cortella em “Qual é a tua obra?”, apresenta algumas inquietações sobre ética, gestão e liderança corroborando ao afirmar que o ser humano necessita responder a três perguntas essenciais para cuidar da vida coletiva: “Quero? Devo? Posso?”¹⁵ Nesse sentido há coisas que eu quero, mas não devo. Há coisas que devo, mas não posso e há coisas que eu posso, mas não quero. Nesse sentido, o

¹³ MOTTA, Nair de Souza. *Ética e vida profissional*. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições, 1984. p. 69.

¹⁴ ARISTÓTELES EN, I, 9, 1099B.

¹⁵ CORTELLA, Mario Sergio. *Qual a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 11.

ser humano tem seus dilemas superados quanto mais sólidos forem seus princípios e sua integridade. Daí o pensamento do autor quando afirma que o ser humano tem paz de espírito quando tem felicidade. A mesma felicidade defendida pela filosofia aristotélica cuja causa final do indivíduo para adquirir a virtude é a eudaimonia, sinônimo de felicidade, ou seja, vida feliz dentro do contexto social e político que a felicidade se realiza.

(...) a virtude está em nosso poder, do mesmo modo que o vício, pois quando depende de nós o agir, também depende o não agir, e vice-versa. De modo que quando temos o poder de agir quando isso é nobre, também temos o de não agir quando é vil; e se está em nosso poder o não agir quando isso é nobre, também está o agir quando isso é vil.¹⁶

Segundo Aristóteles, a garantia da felicidade deve estar centrada por virtudes morais e éticas em que os indivíduos buscam o equilíbrio através de bons hábitos que os tornam virtuosos ou viciosos em seu meio. Assim, a virtude moral é um meio-termo que alcançamos pela negação de excesso. Para o autor, o prazer e a dor podem ser bons indicadores desse meio-termo, considerado uma atitude virtuosa que depende essencialmente da prática cotidiana, pois não basta conhecer apenas as virtudes pela filosofia, mas agir conforme os preceitos morais colocando-os em prática e primar pela construção de uma vida feliz.

Nesse mesmo pensamento, Narcisa em sua dissertação intitulada “O Agir Ético segundo Aristóteles”, menciona que “[...] a virtude do homem também será à disposição de caráter que o torna bom e que o faz desempenhar bem a sua função.” Aristóteles consagrou a ética do meio-termo, justa medida para fazer uso das estratégias comedidas sem exageros ou deficiências valorizando as virtudes como qualidades do caráter, ou seja, “[...] aquilo que é equidistante de ambos os extremos, e que é um só e o mesmo para todos os homens”.¹⁷

Leonardo Boff enfatiza em *Ética e Moral* – na busca dos fundamentos, uma reflexão para compreender que o ser humano na busca do TER esquece o SER, devido à sua ganância, age em desacordo com os preceitos morais. Sendo assim, esclarece que a sociedade vive uma crise de valores e busca através de suas reflexões novos desafios éticos a fim de estabelecer uma mudança global garantindo

¹⁶ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco V III*. Tradução de Mário da Gama Kury 3 ed. Brasília, 1999. p. 1113b 10-18.

¹⁷ ROCHA, Narcisa Ferreira Lima. *Dissertação de mestrado: O Agir ético segundo Aristóteles*, Ceará 2009. p. 12.

equilíbrio e justa medida para a sobrevivência humana do planeta. Seguindo este pensamento, o autor afirma com uma visão holística e integradora que estamos diante de “um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro, ou formar uma aliança global para cuidar da terra e uns dos outros, ou arriscar a nossa destruição e da diversidade da vida”.¹⁸

Nesta mesma perspectiva, Rios também evidencia que “ética hoje, na sociedade brasileira, constitui um desafio, porque, ao mesmo tempo em que vemos os indivíduos se referirem a ela com frequência, percebemos uma descrença em relação à possibilidade de sua interferência”.¹⁹ Cortella comprova que “ao proclamar uma coisa e praticar outra, a empresa expõe-se ao risco de que seus funcionários enxerguem incoerência em sua conduta”.²⁰

Para muitos estudiosos e estudiosas, a abordagem sobre a ética não se restringe apenas pelo senso comum, haja vista que autores renomados se dedicaram a definir ética e compreender as suas peculiaridades sobre sua origem e finalidade que se perpetua até os nossos dias. Assim, no pensamento de alguns autores e algumas autoras, a moral deveria necessariamente seguir ao princípio imperativo categórico da filosofia kantiana, que tem como base uma ética voltada para as virtudes e ao bem-viver respeitando as pessoas como seres autônomos com fins em si mesmos.

Destarte, promover uma reflexão sobre a ética e os preceitos morais é contribuir para analisar sobre a ação humana, tornando-nos mais sensíveis e mais sensatos, porque ela nos aproxima da realidade e nos torna mais conscientes das ações que praticamos em qualquer espaço da nossa vida em sociedade.

2.1 ÉTICA - O PERCURSO ETIMOLÓGICO

Segundo Vasquez, Stukart *et al*, a palavra ética é de origem grega “*ethos*”, que significa “caráter” ou “modo de ser”.²¹ As relações sociais humanas dependem da aplicação desse conceito para se manterem sólidas. Não é uma verdade

¹⁸ BOFF, Leonardo. *Carta da Terra*. Disponível em: <<http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/history.html>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

¹⁹ RIOS, Terezinha Azeredo. *Ética e vida social*. Programa de formação de professores em exercício. Módulo I, Unidade 6. Identidade, Sociedade e Cultura, 4 ed. Brasília: MEC/FUNDESCOLA, 2002. p. 68.

²⁰ CORTELLA, 2009, p. 136.

²¹ VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 16.

universal, mas sim uma construção de pensamentos feitos pelas próprias sociedades. Inseridos nela tem-se os atos morais, comportamento dos seres humanos em face de determinados problemas, e os juízos morais, que aprovam ou desaprovam esses atos. Dessa forma, o filósofo francês Ricoeur, menciona “a herança aristotélica, na qual a ética é caracterizada por sua perspectiva teleológica; e uma herança kantiana, na qual a moral é definida pelo caráter de obrigação da norma, portanto por um ponto de vista deontológico”.²²

Conforme sua etimologia a ética apresenta sentidos e significados que perpassam todo um contexto histórico e filosófico, com semelhanças e diferenças entre os estudiosos e as estudiosas que se debruçaram a pesquisar o tema para melhor compreender o ser humano com seus valores e crenças. De sentido etimológico, a ética surgiu dentro da filosofia quando os filósofos buscaram compreender o fundamento da conduta humana que na perspectiva de grandes pensadores os princípios morais resultam de convenções sociais.

Autores como Adela Cortina e Emílio Martínez afirmam que a ética procede do grego *ethos*, que significava originalmente ‘morada’, mas posteriormente passou a significar o ‘caráter/modo de ser’, que uma pessoa ou um grupo vai adquirindo ao longo da vida”.²³

Para Sócrates (470-399 a.C.) “a virtude humana é o bem mais precioso que a pessoa pode ter, consiste na busca do conhecimento para alcançar a felicidade”. O verdadeiro objeto do conhecimento é a alma humana. As afirmações socráticas “conhece-te a ti mesmo” e “sei que nada sei”, legitimam que a conduta humana deve ser ajustada em primeiro lugar, com o próprio ser no sentido de termos convicção de que sabemos pensar, somos capazes de compreender e conhecemos a nós próprios. O melhor modo de o indivíduo viver, segundo Sócrates é buscando o desenvolvimento da sua razão e do seu conhecimento e não buscando riquezas materiais que geralmente o desviam do caminho da virtude.

Já Platão propõe uma “ética transcendente baseada no sentimento de justiça, ou seja, na ideia perfeita, boa e justa que organiza a sociedade e dirige a conduta humana tanto com relação ao bem individual quanto social”, cujas ideias

²² RICOEUR, Paul. Ética e Moral. In: *Leituras 1: Em torno ao político*. São Paulo: Loyola, 1995.

²³ CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emílio. *Ética*. 1 ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005. p. 55.

são modelos a seguir, conforme o conhecimento de sua essência, o ser humano obtém os princípios éticos que governam o mundo.

Vazquez, citado por Nalini, conceitua ética como “a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. “Por se tratar de uma ciência, busca respaldo na própria moral com suas leis e métodos cujo objeto da ética é a moralidade positiva que o homem deve realizar para o valor do bem”.²⁴

O professor Doutor Valério Schapper em seu artigo sobre ética, moral e moralismo, faz uma distinção entre os termos. O autor enfatiza que “o termo moral deve ser usado para tratar das normas de conduta, respondendo assim à questão “o que devo fazer”? Já a ética deve ser usada para tratar da reflexão sobre as formas de conduta, respondendo a pergunta “por que devo fazer?”²⁵ Convém mencionar que na Bíblia Sagrada, em I Coríntios 6:12 afirma que “todas as coisas me são lícitas, mas nem todas convém”.²⁶ Isso se configura que exercemos a verdadeira liberdade de estar sujeito às leis naturais e morais que a vida nos coloca para fazer o bem ou não.

Agnès *apud* Bobbio esclarece que,

o bem era uma ideia transcendente, concebendo-se como absoluto; contendo em si um caráter de medida perfeita e absoluta”. Neste sentido era absoluto o ‘bem’ de Platão” Já em Aristóteles, “o bem, na medida em que envolve relação humana, deve abandonar seu caráter absoluto”.²⁷

Isso posto, os seres humanos são distintos, tem aspirações e formas diferentes de viver a vida, pois conforme o autor, a maioria dos indivíduos e os mais vulgares supõem que o bem e a felicidade são o prazer; os mais sofisticados se dedicam à ação prática – honra – fim último dedicado à ação política. Para os sábios como Aristóteles, a felicidade não está ligada aos prazeres ou às riquezas, mas à divina prática da razão que é a vida puramente racional, ou seja, modo de vida mais feliz para o ser humano atingir a felicidade (eudaimonia).

²⁴ NALINI, 2004, p. 26.

²⁵ SCHAPER, Valério Guilherme. Ética, moral e moralismo. *Artigo*. Disponível em: <https://www.Etica+moral+e+moralismo+de+Valério+Guilherme+Schaper&tbm=isch&source=iu&ic tx=1&fir=SVNqY_7KAjrewM%253A%252CLT96F>. Acesso em: 11 fev. 2018.

²⁶ BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Velho Testamento e Novo Testamento.

²⁷ BOBBIO, N. *Teoria geral da política*. Tradução Daniela Beccaccia Versiani. Rio de Janeiro: Campus. 2000. p 203.

Se a ética está preocupada com a felicidade individual do ser humano, a teoria política de Aristóteles se preocupa com a felicidade coletiva da *polis* que considera o bem comum como uma finalidade própria do indivíduo que busca alcançar a felicidade. Nesse sentido, a teoria ética surge para fundamentar a teoria política. O surgimento da política segundo Aristóteles, originou-se das relações entre as pessoas, na própria sociedade marcada pela reflexão política da *polis* que a partir das necessidades o ser humano busca novas formas de convivência com o objetivo de redescobrir os ideais perdidos, conforme afirma Chauí que todas as ações humanas visam uma finalidade com o propósito de obter um bem.

(...) a felicidade é a vida plenamente realizada em sua excelência máxima. Por isso não é alcançável imediata nem definitivamente, mas é um exercício cotidiano que a alma realiza durante toda a vida. A felicidade é, pois, a atualização das potências da alma humana de acordo com sua excelência mais completa, a racionalidade²⁸

Nesse contexto, os valores morais devem estar em sintonia com as virtudes, daí a ética é entendida como a busca da felicidade, que só é alcançada na comunidade. Segundo Aristóteles, a justiça é considerada como “a maior das virtudes, pois esta visa o bem do outro”.²⁹ Com esse raciocínio, compreende-se que ao praticar o bem e a justiça, as pessoas tornam-se justas. Assim “a justiça é a virtude integral e perfeita: integral porque compreende todas as outras, perfeita porque quem a possui pode utilizá-la não só em relação a si mesmo, mas também em relação aos outros”.³⁰ Daí o provérbio: a justiça encerra toda a virtude.

Ainda nesse mesmo sentido Aristóteles enfatiza que o ser humano, quando é perfeito, é o melhor dos animais, mas também é o pior de todos quando está afastado da lei e da justiça, já que a injustiça é mais prejudicial quando é armada, sendo ele um indivíduo que nasce dotado de armas para serem bem usadas com o apoio da inteligência e da prudência. Para o filósofo, isso ocorre quando falta aos indivíduos as qualidades morais, conforme afirma que, “pelos atos que praticamos com os outros homens nos tornamos justos ou injustos; pelo que fazemos em

²⁸ CHAUI, M. *Introdução à História da Filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles*. Vol. 1. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 442.

²⁹ ARISTÓTELES, 1996, p. 195.

³⁰ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Coleção Os Pensadores, vol. II. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 27.

presença do perigo e pelo hábito do medo ou da ousadia, nos tornamos valentes ou covardes”.³¹

É preciso, pois, analisar a qualidade dos atos que praticamos, considerando que o estudo da ética e da moral venha trazer suas contribuições para a sociedade do ponto de vista da educação, da política, justiça e trabalho, tendo em vista que atravessamos um momento crucial de crise moral.

Partindo desse pressuposto, faz-se necessário um novo pensar na reorganização de um novo referencial de comportamento humano que contemple o “bem de todos e geral da nação”, conforme assegura a Constituição Federal em seu artigo 3º IV, que é “promover o bem de todos, sem preconceito de origem, cor, sexo, idade e quaisquer outras formas de discriminação”³², princípios norteadores para a sociedade moderna, bem como às futuras gerações.

2.2 VALORES MORAIS E ÉTICOS NAS RELAÇÕES SOCIAIS

Pode-se inferir que segundo Schopenhauer, Kant foi o primeiro filósofo a dar uma concepção relevante do que seja a moral no sentido de afirmar que “o ato verdadeiramente moral não possui nenhum interesse pessoal”.³³ Em seu livro *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, Kant busca o princípio supremo da moralidade, segundo as quais são estabelecidas “as leis morais que independentemente da experiência empírica, sejam universais e necessárias para todo ser racional”.³⁴

Partindo dessa premissa, podemos afirmar que seres humanos são fins em vez dos meios para alcançar a vida boa. O autor reforça a ideia de que as ações corretas são aquelas que não são realizadas por impulsos ou desejos, mas pela razão prática de acordo com as leis morais e universais que regem a natureza para além da simples lógica e da razão em si mesma. Dessa maneira, o fim a ser atingido através da virtude seria a própria felicidade.

³¹ ARISTÓTELES, 1987, p. 28.

³² BRASIL. *Assembleia Nacional Constituinte*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. p. 15.

³³ SCHOPENHAUER, A. *"Sobre o Fundamento da Moral"*, Trad. Maria L. Cacciola, ed. Martins Fontes, 1 edição, São Paulo, 1995. p.

³⁴ KANT, Emmanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Versão castelhana de MANUEL GARCÍA MORENTE. Madrid: Calpe, 1921. p. 13.

Vazqu ez, citado por Nalini, por sua vez apresenta o conceito de  tica como “a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Por se tratar de uma ciência, busca respaldo na própria moral com suas leis e métodos cujo objeto da  tica é a moralidade positiva que o homem deve realizar para o valor do bem”.³⁵ Assim,  tica e Moral são diferentes, embora guardem estreita relação. Segundo o autor a missão da  tica   explicar a moral e, assim, termina por influir na própria moral. A  tica e a moral caminham juntas, independente da direção, espaço e grupo.

Ainda neste mesmo pensamento, Cortella, filósofo contemporâneo, apresenta algumas inquietações filosóficas sobre  tica enfatizando as três grandes questões para responder a vida coletiva: (1) Quero?; (2) Devo?; (3) Posso?. Segundo o autor, “Há coisas que eu quero, mas não devo. Há coisas que eu devo, mas não posso. Há coisas que eu posso, mas não quero”.³⁶ Assim, ser ético nos dias atuais não d  conforto, traz dilemas considerando que a falta de valores morais ocasiona uma crise  tica e moral, sendo necessário, portanto, buscar um novo conceito ético capaz de superar a crise moral da humanidade.

É importante ressaltar que  tica e moral devem caminhar juntas de modo que se complementem. Partindo desse pressuposto, vale considerar a moral como sendo  tica se esses valores que fazem parte do alicerce moral promovem a vida. Posto isso, devemos refletir sobre o moralismo no sentido de compreender a vida como uma dimensão moral composta por certas regras de condutas levando-nos a questionar sobre por que se deve agir dessa ou daquela forma  tica. Nesse mesmo sentido, Guareschi afirma que, “ninguém   ético para si; somos éticos em relação aos outros e em relação   distribui o e posse dos bens materiais”.³⁷

Parece-me concernente compreender que para ser ético precisa-se estabelecer relações humanas com o nosso semelhante, as quais podem ser consideradas boas ou ruins na edifica o de nossa personalidade. Essa estreita relação entre  tica e moral fundamenta-se na medida em que a  tica tem como objeto de estudo a própria moral, levando em considera o que ambas se complementam apesar de suas especificidades, exercendo um papel fundamental

³⁵ NALINI, José Renato. * tica geral e profissional*. 3 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. p. 12.

³⁶ CORTELLA, 2009, p. 52.

³⁷ PEGORARO, O. * tica e Subjetividade:  tica pessoal e social à luz da justiça*. Centro de  tica e Política, UFRJ, RJ, 1993. p. 6.

na sociedade. Neste sentido, Souza esclarece que “o código estabelecido pela ética é relativo ao contexto no qual os sujeitos éticos vivem e praticam suas ações de caráter moral”.³⁸ Em síntese, a ética pode iluminar a consciência do ser humano, fundamentando e dirigindo suas ações, no plano individual e social.

Partindo desse entendimento, na relação entre valores morais e éticos nas relações sociais existe uma proximidade histórica e cultural que perpassa as gerações no tempo e no espaço diante dos valores religiosos à realidade social. E num enfoque filosófico, ética e relações sociais tornam-se fundamentais na elaboração de uma ética comunitária para que o indivíduo possa humanizar-se para viver em sociedade. Nesse sentido, compreendemos a ética como sendo norteadora e condutora nas relações e, sobretudo no exercício da cidadania.

Convém mencionar que as virtudes morais e intelectuais sobre a ética aristotélica tem a pretensão de fazer o indivíduo agir de maneira correta para alcançar o bem supremo baseado na verdadeira felicidade que está arraigada na atividade prática da razão. Por isso, o homem precisa buscar o equilíbrio entre a virtude às suas ações e emoções possibilitando o reconhecimento da felicidade como o bem maior existente. De La Taille em seu livro *Moral e ética* dimensiona que para compreender a moral e a ética dentro da perspectiva da psicologia moral, primeiramente tem-se que “compreender o que é a razão, a afetividade e sua relação com a moral”.³⁹

A ética do discurso definida por Jurgen Habermas trouxe uma fundamentação relevante para a contemporaneidade ao pensar que o ser humano age orientado por um sistema de valores capazes de assegurar a universalidade das normas morais e as condições de entendimento mútuo, tendo a linguagem como meio de interação social como uma proposta para uma ética do viver bem e da felicidade. Segundo o autor, as relações cotidianas devem partir das efetivas relações sociais fazendo a distinção entre “o agir estratégico e o agir comunicativo” para encontrar “a fundamentação do princípio moral, através da introdução do

³⁸ SOUSA, José Vieira de. A identidade do sujeito social, ético e político e o projeto pedagógico da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro e FONSECA, Marília. *As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola*, 6 ed. (Orgs.) Campinas/SP: Papirus, 2007, p. 215-237. p. 226.

³⁹ DE LA TAILLE, Y. *Moral e ética: Dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 189.

princípio da universalização e do princípio do Discurso”.⁴⁰ Partindo da perspectiva sociológica, no contexto do discurso, não se pode separar o agir do falar.

A título de esclarecimento, é importante salientar que segundo Aristóteles, o homem feliz vive bem e age bem buscando sua felicidade nas virtudes como uma espécie de “boa vida e boa ação”. Logo, temos a concepção de que a virtude pertence à atividade virtuosa que devem ser aprazíveis em si mesmas, deve necessariamente agir, e agir bem.

Assim, a característica da ética aristotélica é a harmonia entre virtude e felicidade, razão e paixão reconhecendo a primazia das virtudes dianoéticas da alma racional, sobre as virtudes éticas referentes à moral. Posto isso, a ética de Aristóteles é uma ética do bom senso, baseada nos juízos morais de alguém que possa ser considerado, de modo geral, bom e virtuoso. Corroborando com esse mesmo pensamento, o filósofo Giovanni Reale afirma que o homem não pode consistir no simples viver como tal, porque até os seres vegetativos vivem. O homem que deseja viver bem deve viver, sempre, segundo a razão.⁴¹

Observa-se a necessidade de compreender o significado da ética e sua funcionalidade, tendo em vista que ética e moral etimologicamente têm sentidos iguais e definições distintas. Vaz enfatiza que

em sua procedência etimológica, os dois termos são praticamente sinônimos, e dado o seu uso indiscriminado na imensa maioria dos casos, talvez seja preferível manter essa sinonímia de origem e empregar indiferentemente os termos de Ética e Moral para designar o mesmo objeto.⁴²

Partindo desse entendimento, pode-se afirmar que a ética faz uma reflexão crítica em relação à moral. Assim, Vasquez esclarece que a ética não é a moral e, portanto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições; sua missão é explicitar a moral efetiva (...). Nesse sentido, Rios citado por Vasquez afirma que “a ética pode servir para fundamentar uma moral”⁴³ que avaliamos o comportamento humano como certo ou errado, lícito ou ilícito, ao questionamento e à

⁴⁰ HABERMAS, Jürgen. Teoría de Acción comunicativa. “Notas programáticas para a fundamentação de uma ética do discurso” in *Consciência moral e agir comunicativo*. Taurus, 2001. 2 vols. p. 61.

⁴¹ REALE, Giovanni. *Aristóteles*. Tradução de Henrique Cláudio de Lima Vaz. São Paulo: Edições Loyola. 2003. p. 218.

⁴² VAZ, Henrique C. de Lima. *Escritos de Filosofia IV: Introdução à Ética filosófica 1*. São Paulo, Brasil: Edições Loyola, 1999, 475. p. 12.

⁴³ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. p. 13.

problematização dos valores morais socialmente construídos pela humanidade, através das relações.

Leonardo Boff em sua obra “Ethos Mundial” traz uma abordagem relevante onde evidencia que o ser humano perpassa dimensões sociais e culturais, as quais podem ser modificadas nas interações do ser humano com outros sujeitos e com o ambiente. Para o autor, sua preocupação não está centrada apenas pela perpetuação da espécie humana, mas pela sobrevivência do planeta.

2.3 PRINCÍPIOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações atualmente buscam profissionais com eficácia nos processos e resultados adotando uma postura ética determinando que os valores morais, os princípios éticos e a conduta dos profissionais façam toda a diferença. Dessa forma, a ética responde às indagações de que somos responsáveis pelos nossos atos, atitudes e ações e essa responsabilidade é atribuída ao nosso caráter. O princípio da responsabilidade depende do indivíduo que age conforme seu caráter tornando-se justo ou não. Aristóteles declara que “a virtude está em nosso poder, do mesmo modo que o vício. Logo, depende de nós praticar atos nobres ou vis, e se é isso que se entende por ser bom ou mau, então depende de nós sermos virtuosos ou viciosos”.⁴⁴

Tendo ciência de que cada ser humano possui princípios éticos e morais que perpassam os relacionamentos nas organizações, o sujeito como centro das relações possui valores individuais compreendendo que o certo ou errado, o permitido e o proibido, bem como suas convicções têm caráter histórico e social. Vasquez define os valores morais como “um sistema de normas, princípios e valores, segundo os quais são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade”.⁴⁵ Daí, entende-se que estas normas possuem um caráter histórico e social nas quais o ser humano acredita de forma consciente.

É importante salientar que partindo do princípio constitucional, a importância da ética nas organizações é essencial para desenvolver um potencial de

⁴⁴ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Rosá. Col. Os pensadores. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1973. p. 34.

⁴⁵ VÁSQUEZ, 1984, p. 69.

crescimento sustentável e tendo boas relações passa a ser vista como uma organização cuja meta a ser alcançada é tão importante quanto os recursos financeiros. Daí, entendemos que a questão ética não é somente uma questão social, é uma questão de sobrevivência.

Cortella também corrobora que:

Há empresas que têm uma visão estratégica de futuro, em que há uma conexão muito forte entre ética e negócios. Há outras, no entanto, que encaram a ética como cosmética e transformam a responsabilidade social em mero mecanismo de fachada. Essas correm um risco muito grande. Ao proclamar uma coisa e praticar outra, a empresa expõe-se ao risco de que seus funcionários enxerguem incoerência em sua conduta. A empresa séria pratica o que divulga e não admite que a ética seja mero instrumento de propaganda.⁴⁶

Analisar aspectos percebidos da conduta dos servidores e das servidoras da gestão educacional à luz dos princípios éticos, com o propósito de avaliar se as ações e decisões, em atividades rotineiras, nas relações de interação, contemplam os princípios éticos na organização construindo bons relacionamentos, além de fortalecer a credibilidade e confiança perante os e as profissionais nas ambiências educacionais levou-me ao aprofundamento desta pesquisa.

O comportamento e as atitudes esperados dos profissionais nas organizações em especial os e as profissionais da educação em seu ambiente de trabalho devem estar pautados nos Códigos de Ética, às regras de conduta moral, bem como ao profissionalismo no desempenho de suas atividades profissionais a fim de apresentar sua importância nas relações dentro da organização explicando a necessidade de praticar a ética, enquanto discurso e ação no âmbito do trabalho para a construção e resgate de valores.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal elenca três princípios fundamentais consideradas como regras deontológicas, que servirão de base para nortear todos os códigos de ética conforme preconiza em seu primeiro capítulo, seção I, parágrafo I que “a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados

⁴⁶ CORTELLA, 2009, p. 136.

maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal”⁴⁷.

Para o exercício da atividade profissional é importante instigar no trabalhador juízo crítico de seus atos para que o mesmo possa resistir à prática profissional negativa comum na sociedade atual. O trabalho é fundamental na vida das pessoas, pois através dele o indivíduo constitui a sua identidade na relação com a sociedade, seu grupo social e núcleo familiar, seu *status*, realizando-se profissional e socialmente. Dentro desta perspectiva, o trabalhador precisa receber incentivo moral e salarial por parte da administração e em contrapartida, necessita desempenhar sua atividade com responsabilidade estabelecendo um relacionamento de confiança com toda a equipe.

Os Códigos de Ética Profissional enfatizam os valores que devem ser praticados pelos profissionais e instituições, a partir da ótica moral e ética. Eles traduzem sempre um posicionamento ético humanístico a respeito da dignidade humana no exercício de suas funções, bem como o bem-estar social no contexto sociocultural onde exerce sua profissão procurando cumprir seus deveres em sua vida profissional. Assim destaca Motta:

Tais valores, o profissional deverá pô-los em prática, não apenas porque é seu dever, ‘válidos por si mesmos’, mas principalmente porque aceita e acredita nos valores que deve praticar, nos deveres que deve cumprir por convicção, em face de um ideal profissional. O CEP [Código de Ética Profissional] deve ser encarado como uma mensagem e não como um conjunto de direitos e deveres.⁴⁸

Habermas citado por Manfredo considera a situação da ética atual “a partir de sua interpretação do processo de modernização das sociedades ocidentais que eram baseados através do dinheiro e do poder elaborada em confronto com a análise dos processos de modernização em Max Weber”.⁴⁹ Assim, a autonomia das novas organizações vai ser conquistada precisamente por uma demarcação neutralizante em relação às estruturas do mundo vivido através do direito. Nesse sentido, todo o processo de modernização vai significar uma substituição da ética pelo direito, no processo de regulação das ações sociais.

⁴⁷ Código de Ética do Servidor Público Federal. Disponível em: <www.codigodeeticadoservidorpublicofederal1.pdf>. Acesso em: 22 abril 2018.

⁴⁸ MOTTA, 1984, p. 85.

⁴⁹ HABERMAS, 2001, p. 61.

É perceptível que nas relações empresariais, a ética pode ser considerada uma essência do sucesso tendo em vista que as organizações modernas busquem credibilidade levando em consideração a importância da ética. Esta essência apresenta-se por meio das ações entre agentes empresariais, como por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes e entre os próprios colaboradores, as próprias colaboradoras da empresa. Nesse sentido, agir com ética significa cumprir com os códigos de ética, com suas regras e preceitos, que muitas vezes não funciona na prática.

Isto posto, pode-se inferir que as empresas que trabalham com ética, lisura e integridade as pessoas tendem a demonstrar mais comprometimento e confiança, ou seja, com o próprio exemplo, o qual contribui para a disseminação dos valores dentro das organizações, criando dessa forma um clima ético defendido por Cullen *et al...*, podendo ser definido como um componente da cultura organizacional que incluem as obrigações morais com as questões básicas: a) O que é correto fazer-se? Como devo lidar com as questões éticas? Espera-se, então, que as pessoas atuem de acordo com “a lei ou o código deontológico que rege o exercício da sua profissão”.⁵⁰

No entanto, parte da premissa de que a ética, entendida como ciência dos costumes ou dos atos humanos passa a ser uma questão de sobrevivência para as organizações, pois não basta apenas ter qualidade nos produtos ou serviços, é preciso ter credibilidade alicerçada aos princípios éticos para desenvolver uma cultura corporativa que possibilite integrar os padrões éticos com as práticas empresariais. Nesse sentido observa-se uma contribuição de Rosini, o qual registra que “nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para a qual trabalham”. Sendo assim, para a empresa competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será preciso manter uma boa reputação de comportamento ético.⁵¹

A influência da cultura corporativa para o desempenho das organizações tem demonstrado que quanto maior for o desempenho dos valores, maior será o sucesso das empresas para que as pessoas se organizem, interajam e ajam dentro

⁵⁰ CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. *An ethical report: assessing the organization's ethical climate*. *Organizational Dynamics*, v.18,1989. p. 51.

⁵¹ ROSINI, A.M. *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 147.

de sua empresa servindo de exemplo para futuras gerações cujo objetivo da cultura organizacional é buscar melhoria nas relações de trabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e das trabalhadoras e produtividade. Assim, Chiavenato afirma que a cultura corporativa “é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.⁵²

Uma outra definição, apresentada por Schein, aponta que a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.⁵³

Neste capítulo foi abordado o conceito de ética e o percurso etimológico, partindo do pressuposto que os preceitos morais vêm sendo discutidos desde época remota com o intuito de compreender a conduta do ser humano, cujos valores morais e sociais poderão ser alcançados a partir do SABER AGIR, de maneira correta bem como as relações que estabelecemos com os nossos semelhantes. As filosofias de Sócrates, Platão, Kant e Aristóteles trouxeram grandes contribuições para a sociedade de modo que com suas similaridades e divergências, estes, buscaram razões para alcançar o bem maior: a felicidade, nos influenciando a adotar uma conduta pautada nos princípios éticos com um sentimento do dever que perpassam as relações sociais nas organizações que veremos no capítulo seguinte.

⁵² CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 165.

⁵³ SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas S/A, 2009. p. 107.

3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Autores como Giddens, Moore e Castells fazem uma distinção entre instituição e organização de forma que os conceitos têm uma relação bem próxima capazes de incidir nas organizações como expressões de sistemas destacando a importância de valores humanísticos na perspectiva de alcançar seus objetivos e metas para o desenvolvimento social.

Segundo Giddens, “Instituições, por definição, são as características mais duradouras da vida social”.⁵⁴ Para o autor, as instituições desempenham um papel fundamental no funcionamento da sociedade determinando as regras e procedimentos de acordo com os padrões, valores e comportamentos que se estabelecem nas relações sociais.

Moore define como: “Tentativas de melhorar o funcionamento das sociedades pela criação, fortalecimento ou mudança do software institucional - a forma como as pessoas se relacionam no contexto das ações e das atividades públicas”.⁵⁵ Já Castells conceitua como: “entendo que os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos. Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo”.⁵⁶

O que parece fundamental reter nesta breve incursão conceitual é que o uso dos termos instituição denota a referência às dimensões mais estruturantes e duradouras da interação social, isto é, referem-se à institucionalidade vigente em uma sociedade e que as organizações existem e atuam dentro de instituições mais amplas, ou seja, aprimorar a dimensão de desempenho das ações e da gestão das organizações.

É importante salientar que a ética numa organização, seja empresarial ou governamental deve ser pautada pelos mesmos princípios, já que os códigos de ética devem ser ferramentas de gestão para estabelecer e articular os valores corporativos, as responsabilidades sociais e as obrigações da organização que vão

⁵⁴ GIDDENS, A. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press, 1990.

⁵⁵ MOORE, C. W. *O Processo de Mediação*. 2 Ed. Porto Alegre: Artemed, 1995.

⁵⁶ CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

definir a forma de agir para atingir os objetivos a que se propõe, sendo, portanto, delimitadores de suas ações.

As organizações públicas se submetem às normas jurídicas que normatizam seu exercício e se concretizam mediante a consolidação da ética para o bom funcionamento da Administração Pública no tocante aos princípios constitucionais, ressaltando que a ética deve fazer parte da sociedade, bem como a falta dela pode implicar numa violação de direitos do cidadão e da cidadã.

De acordo com a Constituição Federal, art. 5º, inciso II, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.⁵⁷ Essa máxima legal aplica-se à atuação pública de só praticar atos de acordo com a lei, isto é, só se pode fazer o que a lei permite. Nesse sentido, subentende-se que tudo que não está permitido é proibido.

Assim, os códigos de ética tanto o federal, quanto os estaduais dizem respeito à conduta dos servidores e das servidoras dentro de seu serviço, além de penalidades a serem aplicadas pelo não cumprimento dessas normas. Ambos possuem uma Comissão de Ética responsável por julgar os casos referentes à ética ou a falta desta no serviço público.

3.1 CONSTITUIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme preconiza a Constituição Federal de 1988 no art. 18, “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição”.⁵⁸ destarte, todo Estado brasileiro precisa de uma organização para que sejam cumpridos os seus objetivos dentro da Administração Pública. Assim, nesta pesquisa entende-se administração pública como “o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão, da cidadã e da coletividade”.⁵⁹

⁵⁷ BRASIL, Assembleia Nacional Constituinte. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. p. 16.

⁵⁸ BRASIL, Assembleia Nacional Constituinte. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. p. 29.

⁵⁹ INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. *CICLO 2007*. p. 54. Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018.

A Administração Pública representa o conjunto de ações que compõem a função administrativa para que os governos possam implantar suas políticas públicas em todos os seus campos de atuação, a fim de beneficiar os seus representados de forma digna e eficaz, como previsto em nossa Constituição Federal, tendo como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos e das cidadãs que administra. Nesse mesmo sentido, Alexandrino afirma que “A Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas que o nosso ordenamento jurídico identifica como Administração Pública, não importa a atividade que exerçam”.⁶⁰

Fazendo uma análise histórica percebe-se que a Administração Pública brasileira passou por três fases distintas: patrimonialista, burocrática e gerencial, cujos modelos de administração estão presentes em nossos dias. Sendo que a administração patrimonialista requer a retomada de um fundamento da dominação tradicional que garante a legitimidade das regras instituídas por ele, possibilitando o exercício pessoal e arbitrário do poder.

Nesse modelo, os cargos públicos são ocupados por indicação política do soberano, que geralmente apontam familiares e outros contatos de sua confiança. Conforme Chiavenato, esse modelo “os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis”.⁶¹ Em consequência disso, a corrupção e o nepotismo são marcas desse tipo de administração tornando inaceitável para a sociedade.

A Administração Pública Burocrática, adotada para substituir a Administração Patrimonialista emergiu, a partir de alguns pressupostos sociais e econômicos principalmente a partir dos anos 1930, baseada na centralização do poder decisório, no estabelecimento de um escalonamento vertical claro de subordinação e hierarquia, na fixação de rotinas rígidas de trabalho, na criação de órgãos especializados para o exercício de atividades específicas, no controle criterioso de procedimentos e na imposição do requisito de impessoalidade como limitador das ações do agente público, representou um nível diferenciado de

⁶⁰ ALEXANDRINO. *Ética na Administração Pública*. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,etica-na-administracao-publica,48386.html>>. Acesso em: 19 maio 2018.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 3 Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012. p. 107.

racionalidade e, conseqüentemente, de eficiência, no que diz respeito ao trato do bem público, conforme afirma Bresser,

A reforma do serviço público, o processo de burocratização ou racionalização, é um fenômeno histórico derivado da natureza superior da administração pública burocrática em relação à administração patrimonial. Na época, era a melhor, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção.⁶²

Assim, o modelo burocrático weberiano traz um conceito de Estado moderno capaz de coordenar efetivamente o trabalho de uma organização enfatizando aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo cujo exercício de cargos públicos passa a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade em detrimento do nepotismo e das relações de apadrinhamento.

No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, descompassos entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático. Diante disso, Maria Sylvia Di Pietro em sua tese de doutorado citando Cretella Júnior explica que “as entidades do Terceiro Setor são chamadas de paraestatais, porque atuam ao lado do Estado”⁶³, onde celebram convênio com o poder público para formalizar a parceria mas não integram a Administração Pública.

Partindo desse entendimento, podemos afirmar que a organização da administração pública brasileira é formada por serviços, que estão totalmente integrados e relacionados à Presidência da República e também aos ministérios, governos estaduais, prefeituras, câmaras legislativas em geral e, por fim, ao Judiciário federal e estadual. E indireta composta por entidades jurídicas próprias criadas ou autorizadas por lei: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e também de sociedades de economia mista.

Convém esclarecer que a Administração Pública Gerencial não será detalhada nesta pesquisa, mas é importante refletir sobre o seu surgimento como

⁶² BRESSER-PEREIRA, L. C. *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p. 208.

⁶³ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002a. p. 412.

resposta à crise do Estado no tocante ao enfrentamento fiscal; objetivando combater à corrupção e ao nepotismo patrimonialista como estratégia para orientar o cidadão e cidadã a tornar a administração mais eficiente na obtenção de resultados, Assim, o gestor público deve gerir o Estado tendo liberdade e confiança promova mudanças no aparelho do Estado, que busque atender aos interesses políticos e estes aos cidadãos de uma forma responsável para uma boa governabilidade.

Segundo Meirelles, o conceito de Estado varia segundo o ângulo em que é considerado. Do ponto de vista sociológico, é corporação territorial dotada de um poder de mando originário; sob o aspecto político, é comunidade de seres humanos, fixada sobre um território, com potestade superior de ação, de mando e de coerção; sob o prisma constitucional, é pessoa jurídica territorial soberana; na conceituação do nosso Código Civil, é pessoa jurídica de Direito Público Interno (art. 14, I). Como ente personalizado, o Estado tanto pode atuar no campo do Direito Público como no do Direito Privado, mantendo sempre sua única personalidade de Direito Público, pois a teoria da dupla personalidade do Estado acha-se definitivamente superada.

É importante salientar que a sociedade tem necessidades básicas para a sua sobrevivência e o Estado é responsável pela provisão da vida digna a todos que dele necessite. Habermas afirma que “O Estado é o ‘poder público’”. Assim, o estado deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover “o bem público, o bem comum de todos os cidadãos”. Dessa forma podemos perceber que todas as organizações públicas fazem parte do estado, por sua vez, têm a tarefa de promover o bem público a todos os cidadãos e todas as cidadãs.⁶⁴ Nesse mesmo prisma, entendemos que as organizações públicas são formadas pelos três poderes: Poder Executivo, Poder Judiciário, Poder Legislativo que possuem autonomia financeira, política e administrativa em que cada Estado deve respeitar e cumprir com os princípios da Administração Pública elencados na Constituição Federal, cujos princípios foram criados com o objetivo de nortear e estruturar o Estado de Direito.

Os princípios da Administração Pública estão elencados ao artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e também na Constituição do Estado da Bahia, Art.13 que são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais os gestores ou administradores devem aplicar a lei, servindo também de

⁶⁴ HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984. p. 14.

mecanismos quando os direitos dos cidadãos não forem respeitados pelo Estado de Direito.

Conforme o Art. 11 inciso I da Constituição do Estado da Bahia, “compete ao Estado, dispor sobre sua organização constitucional, exercer as funções do seu governo próprio e prover as necessidades da administração de seus serviços”.⁶⁵ Dessa forma, a Administração Pública do Estado da Bahia obedecerá aos princípios acima mencionados tendo como finalidade o bem comum, descritos na Constituição, se ajustando aos projetos e políticas governamentais.

Evidenciam-se no princípio da moralidade administrativa os preceitos éticos que tanto os agentes quanto a Administração devem agir conforme a lei, representando uma total subordinação, conforme afirma Hely Lopes Meirelles: “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.⁶⁶ Assim, representa uma total subordinação dos atos públicos à lei.

O princípio da impessoalidade estabelece o dever de imparcialidade na defesa do interesse público, impedindo discriminações e privilégios dispensados a particulares no exercício da função administrativa. Desse modo, deve ser destinado à coletividade, sem prejudicar ou favorecer alguém de forma específica. Assim, é um princípio que busca a isonomia/igualdade e a objetividade.

Segundo o Código de Ética do Servidor Público Civil do Executivo Federal Capítulo I inciso III, enfatiza ainda que a moralidade implica na conduta de avaliar que determinadas ações, mesmo estando dentro da legalidade, podem representar uma percepção de abuso, inadequação e, portanto, não devem ser exercidas.

A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.⁶⁷

⁶⁵ BAHIA. SECRETARIA DE GOVERNO. SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO. *Constituição do Estado da Bahia* (1989) Salvador, EGBA, 1999. p. 9.

⁶⁶ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005. p. 86.

⁶⁷ CÓDIGO DE ÉTICA do Servidor Público Civil do Executivo Federal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 20 maio 2018.

Quanto ao princípio da publicidade, são necessárias que se tornem públicas todas as ações da administração pública, exceto aqueles casos que tratam de assuntos sigilosos, conforme garante a Carta Magna. As publicações dos atos administrativos garantem ao cidadão e à cidadã o conhecimento acerca das atividades e das ações executadas, proporcionando assim, transparência aos atos da administração pública, conforme o Artigo 37, inciso XXII, parágrafo 1º, da Constituição Federal,

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.⁶⁸

O princípio da eficiência estabelece uma nova condição do cidadão e da cidadã frente à própria atuação do Estado-administração, não como um fim em si mesmo, mas como o mecanismo de concretização do interesse do cidadão e da cidadã, individual ou coletivo, voltado com objetivos aos aspectos internos da organização e a eficácia, com foco nos aspectos externos da organização.

Conforme Chiavenato, toda organização deve ser analisada sob o prisma da eficiência e da eficácia simultaneamente considerando que eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) ⁶⁹ Nesse mesmo pensamento, Maria Sylvia Zanella Di Pietro, afirma que, “a eficiência é um princípio que se soma aos demais princípios impostos à administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade”⁷⁰, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Em suma, o serviço público, deve ser pautado por princípios básicos com eficiência e eficácia, inclusive, com inserção de valores éticos e morais para atender às necessidades coletivas do interesse público inter-relacionando com os direitos e garantias fundamentais, como o princípio da publicidade, que traz segurança jurídica ao indivíduo e também, de certo modo, gera uma organização para a sociedade.

⁶⁸ BRASIL, 1988, p. 41.

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 70.

⁷⁰ DI PIETRO, 2002, p. 102.

3.2 LEGISLAÇÃO E NORMAS QUE REGULAM O FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO

A Administração Pública do governo do Estado em análise está respaldada pela Constituição Estadual, pelo Estatuto do Servidor Público do Estado – Lei 6677/94 de 26 de setembro de 1994 que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais, Códigos de Ética do Servidor Público, Legislação Estadual com suas Leis, Decretos e Emendas Constitucionais cujos princípios fundamentais a serem observados pelo Estado, expressa ou implicitamente na Constituição Federal de 1988.

A teoria dos Poderes Estatais na Tripartição de Montesquieu até a atualidade, a Ciência do Direito e a Ciência Política reconhecem que um dos pressupostos do Estado Democrático de Direito é a existência de três poderes independentes e harmônicos entre si, Legislativo, o Judiciário e o Executivo e com funções indelegáveis, conforme afirma a CF, no art. 2º.

Nesse sentido, Montesquieu expôs a melhor forma de separação dos poderes do estado considerando que “o poder do Estado deveria dividir-se em funções específicas, (especialização funcional), atribuídas a órgãos independentes (independência orgânica), possibilitando a limitação do poder em razão da sua incompletude”. Em outras palavras, o poder era limitado pelo próprio poder, de forma que não seria mais absoluto.⁷¹

A organização do Estado é concernente à divisão política do território nacional, à estruturação dos Poderes, à forma de Governo, ao modo de investidura dos governantes, aos direitos e garantias dos governados. Após as disposições constitucionais que moldam a organização política do Estado soberano, surgem através da legislação complementar e ordinária, e organização administrativa das entidades estatais, de suas autarquias e entidades paraestatais instituídas para a execução desconcentrada e descentralizada de serviços públicos e outras atividades de interesse coletivo, objeto do Direito Administrativo e das modernas técnicas de administração.

⁷¹ MONTESQUIEU, Charles de Secondat, Baron de. *O Espírito das Leis: as formas de governo, a federação, a divisão dos poderes, presidencialismo versus parlamentarismo*. São Paulo: Saraiva, 1998.

Um dos princípios fundamentais da Constituição Federal, no Artigo 1º, parágrafos I, II, III, IV e V esclarece que,

a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: a soberania; a cidadania; a dignidade da pessoa humana; os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político.⁷²

Outro ponto a considerar é o caráter de nossa Constituição que diz respeito no parágrafo único do art. 1º “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.⁷³ Essencialmente, este princípio significa que a nova cultura política de um Estado Democrático de Direito, como quer o mesmo Artigo 1º da Constituição, implica numa cidadania ampliada e antagônica a processos de clientelismo com respeito à gestão dos sistemas atrelada à democracia.

Logo, os cidadãos e as cidadãs necessitam saber dos processos de decisão por meio de transparência dos atos do governo exercendo uma fiscalização do exercício do poder em respeito ao princípio do pluralismo. Com efeito, a publicidade ou a transparência faz parte dessa qualidade que tem no cidadão e na cidadã sua fonte e referência.

Conforme a Constituição do Estado em análise em seu art. 13, “A Administração Pública Estadual, direta, indireta ou fundacional destina-se a servir à sociedade que lhe custeia a manutenção e obedecerão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade” os quais devem permear todos os atos administrativos do Estado.

É importante salientar que o funcionamento do Serviço Público do Estado em se tratando dos profissionais da Secretaria de Educação também está fundamentado na LEI Nº 13.204 de 11 de dezembro de 2014, que modificou a estrutura organizacional da Administração Pública do Poder Executivo Estadual conforme o Art. 14 - A SEC passou a ter a sua estrutura básica.

Assegurando a continuidade, a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino e a própria administração dos serviços públicos vêm sendo objeto de

⁷² - BRASIL, 1988, p. 15

⁷³ - BRASIL, 1988, p. 14.

reflexões e indagações, uma vez que o pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão e da cidadã.

Partindo desse entendimento, podemos afirmar que a prestação de serviços públicos observará o disposto na Constituição Federal e Constituição do Estado em estudo no artigo 27, cuja “publicidade de atos, programas, obras, serviços e campanhas, feita pelos órgãos públicos, deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridade ou servidores públicos”.⁷⁴

3.3 SISTEMA DE GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública é o instrumento que o Estado dispõe aos governos para que estes possam implantar suas políticas públicas em todos os seus campos de atuação, a fim de beneficiar os seus representados de forma digna e eficaz, como previsto em nossa Carta Magna. A Constituição Federal considerada como o marco denominado Estado Democrático de Direito estabelece essas garantias fundamentais e organizam o Estado por meio de seus poderes.

Em se tratando dos instrumentos de governo segundo Meireles, “a administração pública é o conjunto de órgãos a serviço do Estado agindo *in concreto* para satisfação de seus fins de conservação, de bem-estar individual dos cidadãos e de progresso social”.⁷⁵ Para Silva, “administração pública é o conjunto de meios institucionais, material, financeiro e humano preordenados à execução das decisões políticas”.⁷⁶ Tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, dos direitos e interesses dos cidadãos e das cidadãs que administra.

A administração pública está em sua maioria organizada de forma a reduzir processos burocráticos, cuja organização tende à realização de um serviço público que se submete à norma jurídica que normatiza seu exercício e se concretiza mediante a emissão e realização do conteúdo de atos administrativos.

⁷⁴ Constituição do Estado da Bahia (1989) Salvador, EGBA, 1999. p. 14.

⁷⁵ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997. p. 83.

⁷⁶ SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2006. p. 55.

No tocante à gestão pública não podemos ignorar que a dimensão ética no exercício das práticas políticas perpassa todo um contexto social, já que é no plano social que se define o *ethos* que orientará os comportamentos, as atitudes e os pensamentos de todos os cidadãos e todas as cidadãs.

É oportuno mencionar que a sociedade atualmente tem conhecimento da maior crise ética e moral em nosso país resultante da falta de consciência do cidadão brasileiro e da cidadã brasileira com denúncias de corrupção que ferem os critérios éticos básicos de honestidade e respeito, de transparência e dignidade causando danos à sociedade. Evidencia-se que a corrupção no serviço público viola um dos princípios mais básicos da ética na política.

Cabe salientar que essa nova postura que o país vem adotando exige, evidentemente, a contratação de profissionais qualificados para tornar a administração mais eficiente. Para isso, a Administração Pública deve obedecer aos princípios da legalidade, segurança jurídica, interesse público e eficiência, entre outros citados no Art. 2º da Lei 9784 de 29/01/99.

Em se tratando da Administração Pública Estadual (APE) do Estado em análise, como motivação adicional, tem-se o fato de que são competências regimentais da Secretaria da Fazenda (SEFAZ), seu órgão de lotação, coordenar as ações governamentais para a manutenção do equilíbrio fiscal e para a melhoria da qualidade do gasto público. Desse esforço, segundo divulgado, surge a Lei 13.204/2014, com modificações na máquina pública que, segundo divulgado, proporcionariam uma economia de R\$200 milhões para o Tesouro Estadual, a partir da otimização da estrutura do Governo, especialmente nas chamadas áreas, meio assim definidas, aquelas que, apesar de necessárias ao funcionamento da máquina governamental, não resultam na prestação de serviços direta à sociedade, característica própria às atividades finalísticas, como educação, saúde e segurança pública, dentre outras.

Na estrutura da Administração Pública, as Tecnologias da Informação e Comunicação -TICs- enquadram-se como área meio, porém devem ser entendidas como componente estratégico, visto que ganham, no contexto contemporâneo, dupla importância para a gestão governamental. Convém salientar que a Superintendência de Gestão Administrativa, órgão auxiliar do Ministério Público do Estado, tem por finalidade coordenar, executar, acompanhar e avaliar as atividades

administrativas da Instituição, compreendendo as funções de programação e gestão orçamentária, contabilidade, finanças, gestão de pessoas e desenvolvimento de tecnologias de gestão, informação e comunicação, entre outras.⁷⁷

A Constituição Federal de 1988, conforme o artigo 37 também estabelece o comportamento dos gestores e das gestoras em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública, a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência. Especificamente sobre o princípio da eficiência espera-se que o gestor e a gestora tenham direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade.

Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade. Dessa forma o servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, mediante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

Por outro lado, temos ainda aqueles e aquelas que lutam para que a ética seja exercida de forma plena, eficaz no Poder Público em nosso país, para que assim o cidadão pagador e a cidadã pagadora de seus impostos e tributos possam exercer a sua cidadania.

3.4 RELAÇÕES SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Entende-se que nossas vidas são construídas através de relações que se estabelecem através de contextos organizacionais que adquirimos nossas conquistas ao longo do tempo e da história em nossa sociedade sejam elas culturais, econômicas, sociais, dentre outras estão relacionadas às organizações, tanto públicas quanto privadas; em outras palavras, segundo Chanlat “as

⁷⁷ Disponível em: <<https://www.mpba.mp.br/institucional/gestao-administrativa>>. Acesso em: 25 maio 2018.

organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura”⁷⁸, ou seja, transformam a sociedade e contribuem para edificar uma ordem social. Dessa forma, sociólogos como Marx, Weber e Durkheim buscaram compreender as causas, consequências e transformações que afetam a vida humana na modernidade. Para Durkheim.

[...] os indivíduos são agrupados não mais segundo suas relações de descendência, mas segundo a natureza particular da atividade social a que estão consagrados. Seu meio natural e necessário não é mais o nativo, e sim o profissional. Não é mais consanguinidade, real ou fictícia, que marca o lugar de cada um, mas a função que ele preenche.⁷⁹

Nesse contexto, os autores apresentam nexos entre Sociologia e Administração tendo como base as relações entre indivíduo e sociedade, por meio de reflexões sociológicas para compreender a importância do papel das relações nas organizações e sua influência na cultura corporativa.

A influência da cultura corporativa para o desempenho das organizações tem demonstrado que quanto maior for o desempenho do capital humano, maior será o sucesso das empresas para que as pessoas se organizem, interajam e ajam dentro de sua empresa servindo de exemplo para futuras gerações cujo objetivo da cultura organizacional é buscar melhoria nas relações de trabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e das trabalhadoras e produtividade. Assim, Chiavenato afirma que a cultura corporativa “é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.⁸⁰

Outra definição, apresentada por Freitas *apud* Schein aponta que a cultura organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.⁸¹

⁷⁸ CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 40.

⁷⁹ DURKHEIM, Émile. *Educação e sociologia*. São Paulo: Melhoramentos, 1995. p. 35.

⁸⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 164.

⁸¹ FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 07.

Glauco citado por Blau e Scott afirma que “o homem moderno é o homem dentro de organizações”, que “a vida contemporânea [...] é dominada por organizações grandes, complexas, formais”.⁸² Essas condições organizacionais dividem-se em diversas dimensões, conforme explicita Souza “as organizações existem e se desenvolvem sob determinadas condições: mais especificamente, sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais”.⁸³ Assim, as organizações apresentam determinadas condições que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e o controle delas e dos seus resultados.

É oportuno esclarecer que boas relações humanas dentro das instituições merecem destaque nas instituições e o papel do gestor faz toda a diferença servindo de inspiração e referência para todos os subordinados. Nesse sentido, além de o gestor assumir uma liderança, faz-se necessário ter uma postura compatível com o cargo a que ocupa para que haja uma simetria nas relações conforme Afonso Murad em *Gestão e Espiritualidade* afirma que “Se as organizações querem sair do marasmo e reconquistar seu espaço na sociedade, devem implementar com ousadia e profissionalismo, a gestão de pessoas, visando os resultados concretos”.⁸⁴ Assim, o autor valoriza os aspectos das raízes do ser humano com uma política de gestão de pessoas de qualidade.

Souza reforça essa percepção da importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que,

vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda a parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.⁸⁵

No contexto das organizações públicas, o grande desafio é atualmente resgatar o humano que está no interior de cada um de seus colaboradores/servidores e cada uma das suas colaboradoras/servidoras com uma constante humanização das relações, a fim de que se possam consolidar

⁸² BLAU, Peter Michael; SCOTT, William Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970. p. 11.

⁸³ BLAU; SCOTT. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970. p. 11.

⁸⁴ MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade, uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 42.

⁸⁵ SOUZA, Renato Santos de. *A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012. p. 23.

relacionamentos sólidos baseados na integridade e confiança. E como dizia o pensador Carl Jung “conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

A busca pela humanização no sentido filosófico dar-se-á por meio da educação, tendo em vista que o ser humano está em constante transformação, considerando suas possibilidades e potenciais para construir valores humanitários, morais e sociais, preponderantes para o resgate da dignidade humana, conforme afirmam Vigotsky *apud* Libâneo que “é por meio da educação que o homem se humaniza e a escola como promotora na conquista da emancipação humana”.⁸⁶ Assim, Chiavenato esclarece que a administração de recursos humanos busca “um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública”.⁸⁷ Nesse sentido, o ser humano passa a ser visto em sua totalidade, com maior humanização e devida importância no processo de gestão.

Cortella também evidencia que a espiritualidade no mundo do trabalho possibilita ampliar nossa visão de integridade e alteridade conosco e com o próximo. É importante mencionar que a era do conhecimento e informação no novo modelo de gestão são consideradas como pilares que sustentarão a competitividade do século XXI, voltadas para os desafios a serem enfrentados.

⁸⁶ LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*: Coleção magistério, série formação do professor. São Paulo: Cortez, 2008. p. 3.

⁸⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública!* 2 ed. Rio de Janeiro: 2008. p. 196.

4 FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO DE EDUCAÇÃO NA ESFERA ESTADUAL

A Constituição Federal de 1988 no Art. 175 atribui ao Poder Público na forma da lei, a titularidade da prestação de serviços públicos à sociedade, definindo que pode se concretizar de forma direta (através do próprio Estado) ou indireta (através do particular) que no entendimento do professor Celso Mello, Serviço Público pode ser definido como, “toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade”.⁸⁸

Na esfera estadual, o serviço público de educação, conforme o Art. 14 do Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado em análise é constituído por meio de cargos de provimento efetivo e cargos de provimento em comissão, os quais só poderão exercer os cargos em comissão, os ocupantes de cargo permanente da carreira de magistério com formação específica de licenciatura plena após aprovação em processo seletivo interno e certificação ou concurso.

A atividade administrativa do funcionamento do serviço público de educação, conforme o Art. 33, I da Constituição do Estado em análise é exercida por “servidores públicos, ocupantes de cargo permanentes ou temporários criados por lei, em qualquer dos Poderes do estado, na Administração direta, autarquias ou fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público”, vinculada à Secretaria de Educação.

A Secretaria de Educação do Estado em análise, conforme levantamento documental foi criada pelo Decreto 8877/04, da Lei 115 de 16 de agosto de 1895 e reestruturada pelas Leis nº 6.074, de 22 de maio de 1991, 6.812, de 18 de janeiro de 1995 e 7.028, de 31 de janeiro de 1997, e modificada pelas Leis nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, 8.538, de 20 de dezembro de 2002 e 8.970, de 05 de janeiro de 2004, tendo por finalidade promover a execução da política de educação do Estado, com o objetivo de promover e fiscalizar o cumprimento das leis federais e estaduais relativas à educação, bem como das decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação na formulação de diretrizes.

⁸⁸ DE MELLO, Celso Antônio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. Malheiros Editores. 14 Ed. 2001. São Paulo. p. 600.

O funcionamento do serviço público de educação é assegurado segundo as Diretrizes da Secretaria de Educação que norteiam os princípios e eixos da educação para o fortalecimento da gestão e participação social, considerando os diversos instrumentos de gestão (Plano Plurianual, Planejamento Estratégico, Plano Nacional de Educação, Plano de Ações Articuladas (PAR) e Plano Estadual de Educação) com o compromisso de consolidar uma educação de qualidade.

4.1 SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Souza, a gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.⁸⁹ Assim, podemos compreender que a funcionalidade da gestão interage com as demais funções administrativas colocando em evidência como as políticas e as práticas interagem entre si com visão sistêmica e seus subsistemas para atender as expectativas das organizações que conforme essa abordagem, outros autores como Churchman, Optener *apud* Guerreiro se debruçaram a entender a visão sistêmica das empresas.

Para Churchman: “Sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”.⁹⁰ Optener *apud* Guerreiro: “Um sistema é definido como algum processo em funcionamento de um conjunto de elementos, cada um deles funcional e operacionalmente unido na consecução de um objetivo”.⁹¹

As organizações atualmente vêm passando por grandes transformações tanto do contexto externo, quanto interno, cujas mudanças não atingem somente as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou serviços, mas, sobretudo seus padrões comportamentais ou culturais tendo em vista que as empresas passaram a depender cada vez mais de seu envolvimento e comprometimento no processo evolutivo de gestão.

⁸⁹ SOUZA, Joel Dutra. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. 1 ed.-reimp.- São Paulo: Atlas, 2012. p. 17.

⁹⁰ CHURCHMAN, C. West. *Introdução à Teoria dos Sistemas*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda. 1972. p. 50.

⁹¹ GUERREIRO, Reinaldo. *A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: uma proposta de integração conceitual*. Tese de livre-docência apresentada à FEA/USP. São Paulo. 1995. p. 34.

A Gestão de Pessoas segundo Gil abrange amplo leque de atividades, como: “recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho que podem ser agrupadas em certo número de categorias”.⁹² Sabe-se muitos os dilemas éticos enfrentados e os trabalhadores e as trabalhadoras expressam cada vez menos confiança em seus e suas dirigentes sentindo-se inseguros em relação ao comportamento ético que deve ter. Nesse sentido, desenvolver práticas espirituais na gestão tem grande relevância para dirimir o desvio de conduta e a corrupção de valores morais. Em outras palavras as organizações devem modificar sua estrutura visando resultados concretos procurando investir na atuação dos profissionais e valorizar os talentos humanos.

Cabe-nos refletir sobre um modelo de gestão que busque um equilíbrio consistente na conciliação dos interesses entre pessoas e empresa que sirva de base tanto do equilíbrio quanto dos processos, o que designamos de bases estruturais. Assim, a Gestão de Recursos Humanos na visão de Dutra parte de quatro premissas fundamentais: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa e foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

Na visão do autor,

Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível, e consistente a conciliação dos interesses pessoas e empresa no tempo.⁹³

Drucker *apud* Murad no âmbito da gestão além dos próprios muros enfatiza que as atividades empreendedoras começam com o exterior em resposta às demandas da sociedade cujos resultados são capazes de produzir, dentro ou fora sob o controle da organização. Segundo Drucker, criou-se uma dicotomia entre interior da organização e espírito empreendedor que deve ser superada conforme afirma que “gerenciamento e espírito empreendedor são apenas duas dimensões

⁹² GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. p. 24.

⁹³ SOUZA, 2012, p. 46.

diferentes da mesma tarefa. Um empreendedor que não aprende a gerenciar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar”.⁹⁴

Chiavenato evidencia que as organizações devem focar um novo olhar na gestão de pessoas, uma vez que administrar com inteligência torna-se mais conveniente que administrar com a força do capital. Para o autor “administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente e etc.”.⁹⁵ Assim, as empresas devem entender que se faz necessário investir em seus funcionários e suas funcionárias, ou seja, focar no capital humano com vistas ao desempenho dos resultados dentro da organização.

As organizações atualmente buscam competitividade a todo custo e tal preocupação exige uma postura ética de seus e suas líderes, subordinados e subordinadas, no sentido de proporcionar boas relações de trabalho intra e interpessoal para garantir sustentabilidade, pois sabemos que os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das empresas e nesse sentido, as organizações devem implementar novos modelos de gestão no qual o ser humano passe a ser o foco principal conforme Ulrich esclarece que,

observa-se a grande distância que existe entre o discurso e a ação, o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.⁹⁶

Posto isto, de acordo com as transformações das organizações, a gestão de recursos humanos apresenta-se com um grande desafio de agregar valores além da qualidade dos serviços, tendo como base preparar pessoas motivadas para oferecer uma prestação de serviço de forma eficaz e eficiente focada nos princípios éticos. Para Toledo, os recursos humanos dentro de uma empresa são “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção,

⁹⁴ MURAD, 2007, p. 35.

⁹⁵ CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 165.

⁹⁶ ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000. p. 233.

motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”.⁹⁷

Neste mesmo sentido, Barbieri evidencia que as organizações devem assegurar características marcantes para dar estabilidade, como essência de sua cultura. Para o autor, uma cultura forte influencia na capacidade de confirmar, revisar, desenvolver habilidades, orientação para resultados, orientação para pessoas, para equipes, produtividade e estabilidade. Assim, dentro de uma empresa, existe “uma cultura dominante que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”⁹⁸ que permeiam as atividades no tocante ao desenvolvimento dos funcionários e das funcionárias.

Outro ponto que merece destaque é a avaliação das competências dos funcionários e das funcionárias, uma vez que se faz necessária a harmonização de todos esses fatores para a sustentabilidade econômica e social, bem como a do meio ambiente, dando ênfase aos códigos de conduta e à ética nas relações pessoais e profissionais para desenvolver uma sociedade sustentável global baseada no respeito, nos direitos humanos universais, na justiça e numa cultura de paz.

4.2 DESCRIÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO E SISTEMA PÚBLICO DE EDUCAÇÃO

De acordo com a Legislação Estadual no Art. 14 da Lei 13.204, a Secretaria de Educação do Estado em análise passou a ter a sua estrutura básica centrada no Comitê de Gestão Educacional com a finalidade de “promover estratégias e ações que visem integrar e potencializar as ofertas educacionais”⁹⁹, voltadas para resultados, bem como produzir e disseminar informações, visando subsidiar as políticas educacionais que promovam a melhoria e fortalecimento da gestão.

A estrutura organizacional desta Secretaria de Educação é constituída pelo Secretário, Conselho Estadual de Educação, Corregedoria, Ouvidoria, Diretoria Geral, Coordenação de Controle Interno, Superintendência de Políticas para a

⁹⁷ TOLEDO, F. de. *O que são recursos humanos*. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 8.

⁹⁸ BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 51.

⁹⁹ Legislação Estadual no Art. 14 da *Lei 13.204*. Disponível em: <<http://leisestaduais.com.br/ba>>. Acesso em: 25 maio 2018.

Educação Básica, Superintendência de Desenvolvimento da Educação Profissional, Superintendência de Planejamento e Organização da Rede Escolar, Superintendência de Gestão da Informação Educacional, Superintendência de Recursos Humanos da Educação, Instituto Anísio Teixeira, 27 NTEs - Núcleos Territoriais de Educação, Comitê de Gestão Educacional, Gabinete do Secretário, Coordenação Executiva de Infraestrutura da Rede Física, Coordenação de Apoio à Educação Municipal, Coordenação de projetos Especiais, Coordenação de Desenvolvimento de Educação Superior, Núcleo de Controle de Atos Administrativos, Assessoria Institucional e de Comunicação Social.

Em seu bojo, a finalidade da Secretaria de Educação do Estado é promover a execução da política de educação do Estado, tendo o Conselho Estadual de Educação-CEE como órgão disciplinar das atividades do ensino público e privado, no âmbito do Sistema Estadual de Ensino, exercendo funções normativas, deliberativas, fiscalizadoras, consultivas e de controle de qualidade dos serviços educacionais, nos termos da Constituição do Estado em análise.

A Corregedoria do Estado CGR - acompanha, controla e avalia a regularidade da atuação funcional e da conduta dos servidores da SEC e a Ouvidoria recebe e examina denúncias, reclamações e sugestões dos cidadãos e das cidadãs, relacionadas à atuação dos órgãos e entidades da educação.

A Coordenação de Controle Interno tem o objetivo de desempenhar as funções de acompanhamento, controle e fiscalização da execução orçamentária, financeira e patrimonial, coordena a implantação da política educacional do estado, no que se refere ao desenvolvimento do currículo e à avaliação da Educação Básica, nos diversos níveis e modalidades.

Os Núcleos Territoriais de Educação implementam a gestão das políticas educacionais no âmbito regional, executando as ações de acompanhamento, monitoramento e intervenção pedagógica nas Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes do Órgão Central. Em se tratando da Coordenação de Avaliação de Indicadores Educacionais, a secretaria disponibiliza um sistema on-line SGE (Sistema de Gestão Escolar), SIMPAIP (Sistema Informatizado de Monitoramento, Acompanhamento, Avaliação e Intervenção Pedagógica), para monitorar as atividades escolares a partir de ações estratégicas e transparência na escola visando subsidiar as políticas educacionais que promovam a melhoria da gestão.

A Diretoria de Administração de RH e Coordenação de Administração de Pessoal responsável pelo Provimento e Movimentação Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar e Valorização do Servidor tem a finalidade de planejar, coordenar, executar, controlar e avaliar as atividades de recursos humanos na Secretaria da Educação, bem como garantir e aprimorar o padrão de qualidade dos serviços do pessoal da Rede Estadual de Ensino Público, em consonância com o Órgão central do Sistema Estadual de Administração.

Do ponto de vista financeiro, a secretaria estadual transfere a autonomia para as UEs, às quais são atendidas através dos recursos estaduais repassados pelas unidades orçamentárias da SEC; dos recursos federais transferidos diretamente pelo Governo Central, e; dos recursos repassados via Fundo de Assistência Educacional (FAED). Por meio do FAED, os recursos oriundos do Governo Federal e do Tesouro Estadual são descentralizados para as UEs para serem aplicados em ações de manutenção ordinária e extraordinária, alimentação escolar e demais programas instituídos pela gestão do governo central.

É importante mencionar que no sentido operacional, cada superintendência ou coordenação tem suas finalidades específicas, às quais serão operacionalizadas de acordo com o cargo em comissão de cada membro do grupo institucional de trabalho, com profissionais preparados e indicados para cada pasta. Assim as incumbências da Secretaria de Educação são determinadas por quem usufruir direito, posse e ação escolhidas para sua atuação, tendo alguns cargos/funções comissionadas por indicação ou designação. Os atos normativos, processos administrativos e financeiros são respaldados pela legislação vigente da Constituição Federal, Estadual, Decretos, Portarias e Leis que asseguram os direitos civis, sociais e políticos dos servidores e das servidoras para o exercício profissional com uma dimensão ética da gestão pública.

Na esfera estadual, vale registrar que segundo o relatório de pesquisa, os processos internos da secretaria funcionam por meio de “um projeto de planejamento e gestão governamental, contendo uma análise comparativa dos processos, conteúdos e sistemas de acompanhamento e monitoramento do Plano

Plurianual (PPA)¹⁰⁰, sendo corresponsáveis as Secretarias de Planejamento, SEPLAN, por intermédio da Superintendência de Gestão e Avaliação – SGA – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais – SEI, visando contribuir para a governabilidade da gestão pública estadual.

4.3 ANÁLISE DE ASPECTOS PERCEBIDOS DA CONDUTA DE SERVIDORES DA GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS

Com base no levantamento documental, a Secretaria de Educação na qual os servidores atuam, situa-se na capital de um estado brasileiro e foi criada em 16 de agosto de 1895 é uma das vinte e cinco secretarias subordinadas ao Governo do Estado. É o órgão responsável pela manutenção e pela elaboração de diretrizes administrativas, financeiras e pedagógicas de 1.284 instituições de ensino públicas de Ensino Fundamental, Médio e/ou Técnico, localizadas na capital e demais municípios do interior do Estado.

A Administração Pública como órgão executivo do governo atribui desafios aos servidores e às servidoras, buscando compreender o seu funcionamento, uma vez que o conceito é bastante amplo, cuja estrutura permite formular, implantar e executar as políticas públicas sob a perspectiva da prática profissional nas organizações sob a luz dos princípios éticos. Dobel sintetizou-os muito bem ao afirmar que “a gestão e a administração públicas são justificadas por um propósito moral ao fornecerem as condições institucionais e políticas que permitem aos seres humanos sobreviver, florescer e exercer a virtude e a excelência”.¹⁰¹

As organizações públicas enfrentam um grande desafio; a vulnerabilidade que diz respeito às diversas más condutas praticadas pelos indivíduos. Nesse sentido, pressupõe que os servidores e as servidoras adotem uma personalidade ética para que os cidadãos e as cidadãs possam acreditar na eficiência e eficácia dos serviços públicos, considerando como missão do servidor e da servidora, a

¹⁰⁰ IPEA. *Plano Plurianual (PPA)*. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/termo_referencia/relatorio_pesquisa.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018

¹⁰¹ DOBEL, J. Patrick. Public management as ethics. In: FERLIE, Ewan; LYNN JR., Laurence E.; POLLITT, Christopher (Eds.). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 156 – 181.

fidelidade aos princípios éticos e as leis acima das vantagens financeiras do cargo e ou qualquer outro interesse particular.

Marcondes ao discorrer sobre a relevância da ética menciona que

[...] a reflexão filosófica visa fazer com que, diante da necessidade de decidir sobre como proceder em determinadas circunstâncias, a pessoa aja de modo correto; bem como servir de parâmetro para avaliar um determinado ato realizado por outro indivíduo como sendo ou não eticamente correto.¹⁰²

Destacamos que o profissional é reconhecido pela conduta ética na organização. Nesse sentido, a conduta ética é tão importante quanto suas habilidades técnicas para garantir um bom clima organizacional nas relações de trabalho, mais especificamente aquelas que se estabelecem entre gestor e subordinado ou gestora e subordinada, tendem a ser um mecanismo de troca influenciador do desempenho, do comprometimento e, por consequência, reflexos positivos no meio corporativo. Nesse sentido, os e as profissionais que embasam suas ações e comportamentos visando o respeito mútuo, responsabilidade e competência profissional, pautados pela ética, certamente contribuirão para a construção de uma boa imagem para a instituição.

Diante desta realidade, por presenciar e vivenciar condutas agressivas e antiéticas dentro da instituição durante um período marcante, à qual sou funcionária da secretaria em análise, estatutária há 27 anos e nesta instituição há 18 anos, senti-me motivada a fazer esta pesquisa usando como método a observação participante para analisar os aspectos percebidos da conduta dos e das profissionais da Educação à luz dos princípios éticos dando ênfase nos segmentos educacionais para a construção e resgate de valores e buscar uma resposta para as minhas inquietações dos dilemas éticos.

Como participante da pesquisa, apresento uma retrospectiva dos acontecimentos, descrevendo alguns exemplos de conduta de servidores observados e servidoras observadas no período de março de 2012 a dezembro de 2017 em um setor educacional de um estado brasileiro os quais evidenciaram comportamentos socialmente inadequados, desafiadores, com violação de normas sociais e individuais ao Estado Democrático de Direito.

¹⁰² MARCONDES, Danilo. *Textos básicos de ética: de Platão a Foucault*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007. p. 9,10.

A instituição a qual trabalho há dezoito anos, funciona com um Colegiado Escolar formado por um conselho de gestor, professores, professoras, funcionários, funcionárias, estudantes, pais e mães com funções estabelecidas de acordo com a Lei Estadual nº. 11.043/08, onde os segmentos em articulação com a equipe gestora, incentivam o desenvolvimento de ações para a integração entre a escola, a comunidade e o território.

Segmento de Professor A1 - O servidor faltar trezentas e sessenta e oito aulas durante um ano letivo; chegar ao setor de trabalho, “dar meia-volta” antes mesmo de entrar na instituição e evadir-se. Em outros momentos, entrar em sala de aula dizer que não está a fim de ministrar aula e dar as costas aos alunos e às alunas reaparecendo dois meses após. A2 - Ter um feriado em um dia da semana, e faltar no dia anterior e posterior ao feriado; o professor passar uma unidade letiva ausente das atividades laborais e registrar conteúdos como trabalhados; ministrar uma aula em dez minutos, quando o tempo é de cinquenta minutos. A3 - Apresentar atestado médico comprovando doença e a posteriori postar foto em rede social estando na torre Eiffel em Paris, como se estivesse em férias. A4 - Praticar assédio moral e sexual constrangendo o alunado prometendo algo em troca ou prejudicando no desempenho deste.

Com base no que foi descrito em termos do comportamento dos sujeitos pode-se inferir de que houve uma transgressão ao código de ética do servidor público estadual, a Constituição Federal no artigo 5º diz que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei"¹⁰³, pressuposto de que tudo o que não é proibido, é permitido por lei. Porém devemos ter consciência dos nossos atos, pois conforme a Bíblia Sagrada em I Coríntios 6:12 diz que “Todas as coisas me são lícitas, mas nem todas as coisas convêm. Todas as coisas me são lícitas; mas eu não me deixarei dominar por nenhuma delas”.¹⁰⁴ Assim, a Legalidade está no alicerce do Estado de Direito, no princípio da autonomia da vontade e se distanciarmos das regras impostas, seremos julgados dos nossos atos perante a Lei.

Segmento de Pessoal de Apoio A5 - A servidora na função de merendeira faltar vinte e dois dias seguidos sem justificativas legais, alegando ter compadres na

¹⁰³ BRASIL, Assembleia Nacional Constituinte. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. p. 16.

¹⁰⁴ BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Velho Testamento e Novo Testamento.

política para a sua defesa no setor em que trabalha. Discutir em horário de expediente, chegando às vias de fato. A6 – O servidor na função de porteiro, chegar ébrio ao setor de trabalho e com atitudes antiéticas discutir com o alunado e demais funcionários. Estes sujeitos descritos no A5 e A6 eram servidores contratados e servidoras contratadas pelo PST (Prestação de Serviços Temporários), os quais sem nenhuma postura ética e profissional agiam conforme seus interesses pessoais.

Filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles através de seus pensamentos críticos e reflexivos buscaram compreender o conceito de ética como valores universais para que o ser humano pudesse agir de forma correta, virtuosa e ética. Na visão de Passos, a influência do comportamento ético na sociedade é constituída “com base nos valores históricos e culturais no sentido de possibilitar um equilíbrio entre os anseios individuais e os interesses da sociedade”.¹⁰⁵ Assim, não existe uma moral individual, ela é sempre social que envolve as relações entre os sujeitos. Nesse sentido, é essencial compreender que o princípio da igualdade, descrito no Artigo 5º da Constituição Federal diz que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”.¹⁰⁶ Esse princípio nos garante um tratamento igualitário de acordo com a lei para todos os cidadãos e todas as cidadãs.

Segmento da Equipe Gestora - Durante os dezoito anos trabalhando nessa autarquia, vivenciei muitos exemplos de descasos da mais alta hierarquia à menor, pessoas que exerceram e ainda exercem funções em comissão, tudo isso fruto de incompetência técnica e profissional para atuar na gestão da liderança, no caso A-7 pessoas responsáveis pelo setor financeiro da instituição com agendamento prévio na agência bancária no dia 16 de abril de 2014, às dez horas e, chegando próximo ao local encontrar a servidora entrando num carro para fazer compras pessoais em outra cidade; Se esconder em outros espaços da instituição para não cumprir com suas atribuições legais; se afastar do serviço por conta própria durante seis meses sem apresentar um atestado ou justificativa; passar um período de dois anos se recusando ao trabalho administrativo, financeiro e pedagógico de suas atribuições da função, tendo única e exclusiva tarefa de observar preços e promoções no Mercado Livre, se isentando das responsabilidades sociais para com a instituição.

¹⁰⁵ PASSOS, E. *Ética nas Organizações*. São Paulo. Editora Atlas, 2004. p. 11.

¹⁰⁶ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. p. 16.

Vale ressaltar que atualmente vivemos uma crise ética de valores sendo necessário repensar sobre o que devemos fazer e como devemos fazer para mudar tal realidade, segundo Vasquez citado por Passos esclarece que, “uma nova ordem moral, verdadeiramente humana, implicará numa mudança de atitude diante do trabalho, num desenvolvimento do espírito coletivista na eliminação do espírito de posse, do individualismo”.¹⁰⁷

Corroborando com esta afirmação, os Códigos de Ética profissional enfatizam os valores que devem ser praticados pelos profissionais e instituições a partir da ótica moral e ética. Eles traduzem sempre um posicionamento ético humanístico a respeito da dignidade humana no exercício de suas funções, bem como o bem-estar social no contexto sociocultural onde exerce sua profissão procurando cumprir seus deveres em sua vida profissional. Assim destaca Motta,

Tais valores, o profissional deverá pô-los em prática, não apenas porque é seu dever, ‘válidos por si mesmos’, mas principalmente porque aceita e acredita nos valores que deve praticar, nos deveres que deve cumprir por convicção, em face de um ideal profissional. O CEP [Código de Ética Profissional] deve ser encarado como uma mensagem e não como um conjunto de direitos e deveres.¹⁰⁸

Em se tratando do Segmento da Diretoria Territorial da Educação, no exemplo A-8, exatamente no dia 21 de setembro de 2016, eu passei a maior humilhação num momento muito delicado de minha vida, ao participar de um encontro de gestores e gestoras, para um reordenamento da rede estadual, a diretora regional dirigiu-se a mim com atitudes desrespeitosas, antiéticas, antiprofissionais e condutas agressivas, me desestabilizando, literalmente causando-me danos nefastos para o resto da minha vida. Vale ressaltar que atitudes dessa natureza fazem parte do cotidiano desta funcionária como modelo de gestão.

Segundo o artigo 7º da Lei nº 11.340/2006, no parágrafo II, a violência psicológica, é entendida como qualquer conduta que lhe cause “dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento (...) mediante ameaça, constrangimento, humilhação, que lhe cause prejuízo à saúde psicológica”.¹⁰⁹

¹⁰⁷ VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. 22 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. p. 39.

¹⁰⁸ MOTTA, 1984, p. 13.

¹⁰⁹ BRASIL. *Lei Maria Da Penha*. Lei Federal n.º 11.340, de 7 de Agosto de 2006. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95552/lei-maria-da-penha-lei-11340-06>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

É importante mencionar a importância dos Códigos de Ética Federal no capítulo I, parágrafos I e II para que o servidor público e a servidora pública possam primar pela “dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele”.¹¹⁰ Assim, o servidor e a servidora não poderão jamais desprezar o elemento ético de sua conduta para decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente ou o inconveniente, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante às regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

Assim, podemos inferir a servidora no exemplo acima transgrediu o princípio da moralidade administrativa, pois todos nós temos ciência de que o servidor público e a servidora pública deve ter consciência de que sua atuação perante a sociedade deve ser pautada por princípios éticos e morais e seus atos causam impactos na sociedade, pois estão diretamente ligadas ao interesse público. Conforme o Artigo 37 da C/F, preconiza que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”¹¹¹. Nesse sentido, o princípio kantiano convida a considerar o ser humano como fim e não como meio para o equilíbrio da legalidade na conduta do servidor público no ato administrativo.

Sendo a ética, parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana, que devem ser observados no exercício de qualquer profissão, cujas normas a que devem se ajustar às relações entre os diversos membros da sociedade, não compreendo por que em pleno século XXI, num setor educacional, ainda existam pessoas agindo com abuso de poder, prejudicando o funcionamento das organizações.

É importante salientar que todos esses casos relacionados aos desvios de conduta dos servidores e das servidoras foram encaminhados para providências aos órgãos competentes, porém o mais instigante é saber que tais profissionais lidam com vidas, seres humanos sedentos do saber e que para estes “profissionais” o

¹¹⁰ *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 30 maio 2018.

¹¹¹ - BRASIL, 1988. p. 39.

outro não tem a menor importância. Nesse contexto, onde está assegurado o princípio da dignidade da pessoa humana? A esse respeito, Dantas esclarece que “princípios são categorias lógicas e universais, e quando incorporados a um sistema jurídico – constitucional - positivo, reflete a própria estrutura do Estado”.¹¹²

Nesse contexto, a relevância dos Códigos de Ética da Administração Pública ainda se torna mais relevante principalmente para a organização, no entanto, jamais poderia imaginar que em um momento tão crítico, o qual estava atravessando na época, pudesse ser abordada por uma pessoa que se diz “líder” com práticas consideradas inescrupulosas e imorais.

Entende-se que o ato moral é essencial ao ser humano, sendo conduzido a admitir que a moral possui raízes que dependem da decisão a ser tomada. Assim, os valores morais não são criados por acaso, mas servem a determinados fins para a construção de uma consciência coletiva e principalmente, nas estruturas sociais em suas relações de produção e poder. Haja vista que o Estado Democrático de Direito, apresentado no art. 1º da CF/88, como “Estado pautado por normas democráticas, assegurando a justiça social e fundada no princípio da dignidade da pessoa humana” tendo como fonte basilar, conforme Ferreira Filho, “o princípio da legalidade, igualdade e a justicialidade”.¹¹³

Convém mencionar que algumas instituições focam suas formas de trabalho apenas em resultados, esquecendo-se do relacional. O que é cobrado dos funcionários e das funcionárias em sua maioria é o resultado imediato. Nesse sentido, devemos entender que a estrutura organizacional deve estar pautada nos princípios éticos, morais e sociais como ponto de partida para as relações interpessoais. Sendo servidora do governo do Estado em análise ainda em atuação, busquei ajuda para superar, pois não poderia desistir de lutar e de viver conforme os meus princípios.

Parece-me pertinente essa observação fazendo a pergunta que não quer calar: Por que existem pessoas que utilizam um belo discurso na teoria, mas não condiz com a prática? Como se justifica tamanha falta de Ética e Educação por pessoas que trabalham numa Gestão Educacional? Que descompasso é esse? Situações conflitantes como essas de maior ou menor intensidade surgem em

¹¹² DANTAS, Ivo. *Princípios Constitucionais e Interpretação Constitucional*, ob. cit., p. 86.

¹¹³ FILHO, Manoel Gonçalves. *Estado de direito e constituição*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 23.

nossas vidas e colocam em prova a nossa consciência moral, pois exige que decidamos o que fazer para justificar para nós mesmos e ao próximo as razões de nossas decisões e que assumamos nossas consequências porque somos responsáveis pelas nossas ações.

De certa forma, Marilena Chauí responde com muita precisão ao afirmar que, “a consciência moral reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais”¹¹⁴, no mesmo sentido Ricoeur citado por Yves de La Taille afirma que “para compreendermos os comportamentos morais dos indivíduos, precisamos conhecer a perspectiva ética (vida boa) adotada por eles”.¹¹⁵

Tal afirmação pressupõe uma definição de sentidos entre os conceitos da moral e da ética, que do ponto de vista psicológico, a busca de uma vida boa, uma vida com sentido, que se traduz pela busca e manutenção de representações de si que se consolidam na busca de valores holísticos acompanhados de uma realização pessoal e profissional como um todo.

Os valores morais encontrados na Bíblia Sagrada nos fazem refletir sobre o verdadeiro AMOR que o Senhor Jesus nos ensina a tornar pessoas melhores para garantir a sobrevivência da humanidade, palavras encontradas nos versículos a seguir: ‘Façam aos outros, o que querem que eles façam a vocês’. Mateus 7:12, ‘Ame o teu próximo como a ti mesmo’. Marcos 12:31. ‘Não retribua a ninguém mal por mal’. Romanos 12:17. ‘Continue a perdoar uns aos outros se alguém tiver razão para queixa contra o outro’.¹¹⁶ Colossenses 3:13.

Boff defende a ética do humano numa filosofia com enfoque holístico, ou seja, a opção pelo cuidado como modo de ser essencial, para o autor, “Cuidar é mais que um ato, é uma atitude. [...] Representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e envolvimento afetivo com o outro”.¹¹⁷ Abrange mais que um momento de atenção, de zelo e de desvelo. Para o autor, “temos que

¹¹⁴ CHAUI, 2000, p. 433.

¹¹⁵ LA TAILLE, Y. de. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed. 2006

¹¹⁶ *BÍBLIA SAGRADA*. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Velho Testamento e Novo Testamento. p. 10, 65, 210, 262.

¹¹⁷ BOFF, L. *Saber Cuidar: ética do humano - compaixão pela Terra*. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 33.

reconstruir a casa humana comum – a Terra para que as pessoas possam cuidar de si, das pessoas e do planeta”¹¹⁸.

Sabe-se que a relação entre a ética, a moral e a Administração Pública pode ser compreendida, inicialmente, a partir da discussão de Cortina e Martínez afirmam que “uma ética da Administração Pública poderia ser concebida como a reflexão moral sobre como deve ser a prática administrativa, ao passo que a Administração Pública ética seria uma qualificação dada à prática”,¹¹⁹ mediante o princípio da moralidade como aquisição das virtudes que conduzem à felicidade.

Os princípios Constitucionais da Administração Pública, descritos na C/F no artigo 37 partem do pressuposto de que a conduta dos servidores e das servidoras da gestão educacional deve ser pautada pelos princípios éticos e morais e sua atuação, os quais causam impacto na sociedade de forma positiva ou negativa.

No entanto, urge uma nova ordem moral, com mais justiça e dignidade, com uma consciência pautada nos valores morais e sociais como ponto de partida para viver bem e falar da felicidade de Aristóteles destacando a relevância da racionalidade, prudência e moderação como forma de educação do caráter com a finalidade de realizar o novo sonho civilizacional tanto defendido por Boff possa ser repensado pelas futuras gerações.

¹¹⁸ BOFF, 1999, p. 12.

¹¹⁹ CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. Ética. São Paulo: Loyola, 2005.

5 CONCLUSÕES

Ao transitar pelo arcabouço teórico que permeia a dimensão ética e as concepções morais nas quais o ser humano acredita, busquei através deste trabalho, resgatar os objetivos ao fazer uma análise dos aspectos percebidos da conduta dos servidores e das servidoras da Educação à luz dos princípios éticos compreendendo a importância dos Códigos de Ética para o bom funcionamento da Administração Pública, refletindo como a Ética e Moral podem interagir nas ambiências educacionais que busquem ações éticas efetivas, assim como, promover uma aproximação da Ética enquanto discurso e ação nas ações cotidianas dos servidores e das servidoras da educação.

Muito embora os e as profissionais tenham passado pelo crivo do concurso público, os mesmos devem fazer menção à Lei 8.261, de 29 de maio de 2002, adequando-se às Constituições Federal e Estadual e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 como referenciais valiosos para o pleno exercício de seus Direitos e Deveres, considerando que as organizações busquem através do capital humano formas de sobrevivência com profissionais intelectuais, éticos e comprometidos com a construção de uma sociedade transformadora.

Todos os comportamentos inadequados como foram descritos e analisados anteriormente, poderiam ser evitados se as pessoas tivessem práticas de valores morais de espiritualidade na gestão visando uma possível melhoria do ambiente das organizações públicas. Nesse sentido, afirma Boff que “a espiritualidade é uma dimensão de cada ser humano”, que se traduz pelo amor, pela sensibilidade, pela compaixão, pela escuta do outro, pela responsabilidade e pelo cuidado.

Destarte, surge então uma nova cultura empresarial, onde as organizações devem estabelecer padrões éticos com mudanças de atitudes e de valores de seus servidores e suas servidoras, integrando a espiritualidade para o fortalecimento da gestão, destacando que a boa conduta dos profissionais da educação e as boas relações sociais fazem toda a diferença no ambiente de trabalho com uma postura social e ética voltada para a qualidade de vida da sociedade. Assim, afirma Boff que “a espiritualidade é uma dimensão de cada ser humano”¹²⁰, que se traduz pelo amor,

¹²⁰ BOFF, L. *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. P 51

pela sensibilidade, pela compaixão, pela escuta do outro, pela responsabilidade e pelo cuidado.

Pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles e também os autores que versam sobre ética, bem como os valores morais e os exemplos citados na Bíblia nos esclarecem que o indivíduo, para atuar na sociedade de forma digna e plena precisa “ser mais”.¹²¹ Ser mais humano, mais feliz, mais digno e ser cidadão, respeitando as diversidades de valores de modo que a liberdade possa se manifestar na igualdade de oportunidades.

Contudo, os dez mandamentos da ética de Gabriel Chalita “Fazer o bem; Agir com moderação; Saber escolher; Praticar as virtudes; Viver a justiça; Valer-se do coração; Ser amigo; Cultivar o amor e Ser Feliz”¹²², contemplam a busca da felicidade de Aristóteles, passando pelo crivo da reflexão Kantiana, numa filosofia com enfoque holístico de Boff, tendo a opção do cuidado como ser essencial com “uma atitude de preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro para reconstruir a casa humana comum a Terra para que as pessoas possam cuidar de si, das pessoas e do planeta de forma sustentável”¹²³ como finalidade das ações humanas.

O desenvolvimento e as análises reflexivas desta pesquisa evidenciam um relevante desafio para as organizações públicas e para a sociedade acerca da conduta dos servidores públicos estaduais de um determinado estado brasileiro à luz dos princípios éticos, com o objetivo de oferecer contribuições para que os pesquisadores do tema no âmbito da academia, bem como para gestores e profissionais da educação que atuam no serviço público na esfera municipal, estadual e federal possam contribuir para a implementação da espiritualidade na gestão como forma de ajustamento de conduta dos servidores.

É evidente que este trabalho não se esgota nesta pesquisa. Sabe-se que existem muitos escritos sobre Ética, sendo imprescindível investir na gestão de pessoas nas organizações para a evolução do ser humano na vida e na carreira como um desafio a ser seguido por todos os e todas as profissionais da educação,

¹²¹ BETLINKI, Carlos. *Práticas e perspectivas de democracia na gestão educacional*. São Paulo: Paulus, 2013. p. 56.

¹²² CHALITA, Gabriel. *Os dez mandamentos da ética*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003. p. 11.

¹²³ BOFF, Leonardo. *Saber Cuidar: ética do humano- compaixão pela terra*. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 12.

cujo dever decorre do princípio constitucional da moralidade administrativa que impõem aos servidores e as servidoras não desprezar o elemento ético de sua conduta.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO. *Ética na Administração Pública*. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,etica-na-administracao-publica,48386.html>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco* V. 3, 1130 b 26-29 — 1131 a 1-4.
- _____. *Ética a Nicômaco*. Coleção Os Pensadores, vol. II. São Paulo: Nova Cultural, 1987.27.
- _____. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Rosá. Col. Os pensadores. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1973.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BAHIA. SECRETARIA DE GOVERNO. SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO *Constituição do Estado da Bahia* (1989) Salvador, EGBA, 1999.
- BAHIA. Estatuto do Servidor Público do Estado - Lei 6677/94 | Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994.
- BAHIA. Código de ética do servidor público estadual. Disponível em: <http://www2.portaldoservidor.ba.gov.br/codigo_de_etica_final.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira*. São Paulo: Atlas, 2014.
- BETLINKI, Carlos. *Práticas e perspectivas de democracia na gestão educacional*. São Paulo: Paulus, 2013.
- BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Velho Testamento e Novo Testamento.
- BLAU, Peter Michael; SCOTT, William Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOBBIO, N. *Teoria geral da política*. Tradução Daniela Beccaccia Versiani. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- BOFF, Leonardo. *A Carta da Terra*. Valores e Princípios para um Futuro Sustentável. Edição do Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis, Ministério do Meio Ambiente e Itaipu Binacional. Petrópolis, 2004.
- _____, Leonardo. *Saber Cuidar: ética do humano - compaixão pela Terra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____, Leonardo. *Ética e Moral: a busca dos fundamentos*. 2 Ed. Editora Vozes. Petrópolis: 2003.

_____, L. *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRANDÃO, C. R. A participação da pesquisa no trabalho popular. In, BRANDÃO, C. R. (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987a.

BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988.

BRASIL. Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm> Acesso em: 20 jul. 2010.

Lei Maria Da Penha. Lei Federal n.º 11.340, de 7 de agosto de 2006. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95552/lei-maria-da-penha-lei-11340-06>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. v.1. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001 in *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*.

_____. O Poder da Identidade. v. 2. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001 in *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*.

CASTRO, Carlos Roberto Siqueira. Dignidade da Pessoa Humana: o princípio dos princípios constitucionais: in SARMENTO, Daniel. GALDINO, Flávio (Org). *Direitos Fundamentais: Estudos em homenagem ao professor Ricardo Lobo Torres*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006. p.135-179.

CHALITA, Gabriel. *Os dez mandamentos da ética*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. Ed. Ática, São Paulo, 2000.

_____, Marilena. *Introdução à História da Filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles*. Vol. 1. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. *Administração Geral e Pública! 2 ed.* - Rio de Janeiro: 2008.

_____, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 3 Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

_____, Idalberto. *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHMAN, C. West. *Introdução à Teoria dos Sistemas*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda. 1972.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 30 maio 2018.

CORTELLA, Mario Sergio. *Qual a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2009.

CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emílio. *Ética*. 1 ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

CULLEN, J. B., VICTOR, B., STEPHENS, C. *An ethical report: assessing the organization's ethical climate*. Organizational Dynamics, v.18, 1989.

DANTAS, Ivo. *Princípios Constitucionais e Interpretação Constitucional*, ob. cit.

DE LA TAILLE, Y. de. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed. 2006, 189 p.

DE MELLO, Celso Antônio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. Malheiros Editores. 14 Ed. 2001. São Paulo.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (orgs). *O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*; tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello. *Direito Administrativo*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

DOBEL, J. Patrick. Public management as ethics. In: FERLIE, Ewan; LYNN JR., Laurence E.; POLLITT, Christopher (Eds.). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

DURKHEIM, Émile. *Educação e sociologia*. São Paulo: Melhoramentos, 1995.

FILHO, Manoel Gonçalves. *Estado de direito e constituição*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERREIRO, Reinaldo. A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: uma proposta de integração conceitual. *Tese de livre-docência apresentada à FEA/USP*. São Paulo. 1995.

GIDDENS, A. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press, 1990.

HABERMAS, Jurgen. Teoría de Acción comunicativa. "Notas programáticas para a fundamentação de uma ética do discurso" in *Consciência moral e agir comunicativo*. Taurus, 2001. 2 vols.

_____, Jurgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007.

Disponível em:

<http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018.

IPEA. *Plano Plurianual (PPA)*. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/termo_referencia/relatorio_pesquisa.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018

KANT, Immanuel. *Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos*. São Paulo: Martin Claret: 2004.

_____, Immanuel. *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Versão castelhana de MANUEL GARCÍA MORENTE. Madrid: Calpe, 1921.

LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm>. Acesso em: 28 jun. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*: Coleção magistério, série formação do professor. São Paulo: Cortez, 2008.

MARCONDES, Danilo. *Textos básicos de ética*: de Platão a Foucault. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 22 ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

_____, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30 Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOTTA, Nair de Souza. *Ética e vida profissional*. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições, 1984.

MOORE, C. W. *O Processo de Mediação*. 2 Ed. Porto Alegre: Artemed. 1995.

MONTESQUIEU, Charles de Secondat, Baron de. *O Espírito das Leis: as formas de governo, a federação, a divisão dos poderes, presidencialismo versus parlamentarismo*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade, uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

NALINI, J. R. *Ética geral e profissional*. 4 ed. rev. atual. ampl. São Paulo: RT, 2004.

PAIXÃO, Márcio Petrocelli. *O Problema da Felicidade em Aristóteles*. Rio de Janeiro: editora PósModerno. 2002.

PEGORARO, Olinto. *Ética dos maiores mestres através da história*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

_____, O. *Ética e Subjetividade: ética pessoal e social à luz da justiça*. Centro de Ética e Política, UFRJ, RJ, 1993.

SCHOPENHAUER, A. *Sobre o Fundamento da Moral*, Trad. Maria L. Cacciola, ed. Martins Fontes, 1 edição, São Paulo, 1995.

PASSOS, Elizete. *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

REALE, Giovanni. *Aristóteles*. Tradução de Henrique Cláudio de Lima Vaz. São Paulo: Edições Loyola. 2003.

RICOEUR, Paul. *Ética e Moral*. In: *Leituras 1: Em torno ao político*. São Paulo: Loyola, 1995.

RIOS, Terezinha Azeredo. *Ética e vida social*. Programa de formação de professores em exercício. Módulo I, Unidade 6. Identidade, Sociedade e Cultura, 4 ed. Brasília: MEC/FUNDESCOLA, 2002.

ROCHA, Narcisa Ferreira Lima. *Dissertação de mestrado: O Agir ético segundo Aristóteles*, Ceará 2009.

ROSINI, A.M. *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SCHAPER, Valério Guilherme. *Ética, moral e moralismo*. *Artigo*. Disponível em: <https://www.Etica+moral+e+moralismo+de+Valério+Guilherme+Schaper&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SVNqY_7KAjrewM%253A%252CLT96F>. Acesso em: 11 fev. 2018.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas S/A, 2009.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional*. Positivo. 27 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SOUZA, Joel Dutra. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. 1 ed.- reimp.- São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Renato Santos de. *A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SOUZA, José Vieira de. A identidade do sujeito social, ético e político e o projeto pedagógico da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro e FONSECA, Marília. *As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola*, 6 ed. (Orgs.) Campinas/SP: Papirus, 2007, p. 215-237.

TOLEDO, F. de. *O que são recursos humanos*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. 22 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VAZ, Henrique. *Escritos da Filosofia II*. São Paulo: Loyola, 1993.

_____, Henrique. *Ética e Justiça: Filosofia do agir humano* in PINHEIRO, José Ernane. *Ética, Justiça e Direito – reflexões sobre a reforma do judiciário*, Vozes, 1996.

_____, Henrique C. de Lima. *Escritos de Filosofia IV: Introdução à Ética filosófica 1*. São Paulo, Brasil: Edições Loyola, 1999.