

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

RUTIANE PEIXOTO DAS MERCÊS

CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DE PRINCÍPIOS  
ÉTICOS BASEADOS EM VALORES CRISTÃOS

São Leopoldo

2016

RUTIANE PEIXOTO DAS MERCÊS

CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DE PRINCÍPIOS  
ÉTICOS BASEADOS EM VALORES CRISTÃOS

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M554c Mercês, Rutiane Peixoto das  
Concepção do modelo de gestão escolar à luz de  
princípios éticos baseados em valores cristãos / Rutiane  
Peixoto das Mercês ; orientador Dusan Schreiber. – São  
Leopoldo : EST/PPG, 2016.  
75 p. ; 31 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa  
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,  
2016.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Ética. 3.  
Ética cristã. 4. Valores. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

RUTIANE PEIXOTO DAS MERCÊS

CONCEPÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DE PRINCÍPIOS  
ÉTICOS BASEADOS EM VALORES CRISTÃOS.

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de concentração: Religião e  
Educação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data de aprovação:

---

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

---

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST



A minha filha Olga.  
Ao Alcides e Olgarina e Paulo Ivan- meus pais (in memoriam).  
A minha mãe biológica pelo apoio incondicional.  
Ao meu esposo Augusto como principal incentivador.



## AGRADECIMENTOS

Em tudo dai graças, porque esta é a vontade de  
Deus em Cristo Jesus para convosco.  
1 Tessalonicenses 5:18

Deus é o primeiro motivo maior de meu agradecimento por me conceder discernimento intelectual, físico e espiritual.

Ao professor doutor Dusan, meu grande orientador, um agradecimento muito especial pelo seu empenho na orientação dada, pela paciência, disposição e compreensão ao silêncio muitas vezes inevitável pela extensa carga horária de trabalho que possuo. Através de seus e-mails e correções, pude realizar este trabalho com muita satisfação, acreditando no resultado valoroso que alcançaríamos. Aprendi muito no período de leitura e escrita desta construção. Muito obrigada.

Aos meus irmãos de sangue Ivan Robson, Rejane Peixoto e Saulo Peixoto pelo apoio moral que indiretamente me deram.

Aos meus amigos de trabalho, Doutora Telma Lobo, Iris Santana, Rosiane de Lourdes, Cândida Damasceno, Gildimar Pereira e Karina Bordallo pela concessão de minhas folgas eleitorais para cursar algumas aulas presenciais no Rio Grande do Sul e por todos outros que me apoiaram indiretamente nesta caminhada.

A toda equipe de coordenação e secretaria do mestrado em Teologia: Ética e Gestão: Professora Gisela, Caroline, Professor Iuri. Pessoas sempre gentis e generosas a nos atender e dispostas a nos orientar e ajudar. À Faculdades EST pela boa formação que nos proporciona.



## RESUMO

Este trabalho é um breve estudo de postulados referentes à ética, a respeito da maneira como ela é construída fundamentada nos postulados teóricos acerca do modelo de gestão escolar. Por isso, à luz dos princípios éticos, no sentido de demonstrar a possível existência de uma maneira de melhor conduzir uma gestão pautada em valores cristãos, uma vez que nos dias atuais muito se tem falado em valores posto que eles não sejam imutáveis, o primeiro capítulo aborda prioritariamente alguns conceitos teóricos que fazem referência à ética sob a luz de autores que se dobram sobre a temática. Por sua vez, no segundo capítulo abordam-se os princípios éticos vinculados às caracterizações dos valores cristãos ligados à gestão espiritualizada. Nesse sentido, explanaremos ainda o Código de Ética do Serviço Público - Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará, Lei 5810/1994, a fim de fundamentar a categoria dos servidores públicos tão necessários aos Estados. Nesse sentido, no terceiro capítulo reflete-se acerca da gestão em suas múltiplas facetas, e de forma a ser abordada pelas instituições como um campo de saber útil ao desenvolvimento da instituição, sendo necessário ainda que sejam estabelecidas as bases conceituais da gestão a fim de traçar um arcabouço teórico metodológico para tratar a gestão escolar, tema tão necessário no meio educacional. Por fim, o quarto capítulo se ocupa dos processos e métodos de pesquisa, a qual foi conduzida por intermédio de análise documental que sustentou o presente estudo e se deu em duas etapas específicas, a saber, a primeira: realizada por meio de um breve apanhado da trajetória da instituição, bem como uma explanação dos marcos referenciais; a segunda: realizada por meio da consideração dos percursos e resultados analisados a fim de averiguar a concepção do modelo de gestão escolar, bem como de suas bases efetivas.

**Palavras chave:** Gestão. Ética. Valores Cristãos.



## ABSTRACT

This paper is a brief study of postulates referring to ethics with regard to the way it is constructed founded on theoretical postulates about the model of school management. That is why, in light of the ethical principles in the sense of demonstrating the possible existence of a better way to conduct a management guided by Christian values, since, in current times much is being said about values considering that they are not unchangeable, the first chapter deals primarily with some theoretical concepts which make reference to ethics in the perspective of authors who work with this theme. In turn, the second chapter deals with the ethical principles tied to the characterizations of the Christian values connected to spiritualized management. In this sense, we will also explain the Code of Ethics of Public Service – Single Legal Regime of the Civil Public Servants of the Direct Administration of the Authorities and Public Foundations of the State of Pará, Law 5810/1994, to give a foundation to the category of the public servants so necessary to the states. In this sense, the third chapter reflects about management in its multiple facets, and in a way that will be dealt with by the institutions as a field of useful knowledge for the development of the institution, although it is still necessary that the conceptual bases of management be established to trace out a methodological theoretical framework to deal with school management, a very necessary theme in the educational area. At the end, the fourth chapter occupies itself with the processes and methods of the research which was carried out through documental analysis which sustained this study and took place in two specific stages, which are, first: through a brief survey of the trajectory of the institution as well as an explanation of the referential marks; second: through the consideration of the analyzed trajectories and results so as to verify the conception of a model of school management as well as its effective bases.

**Keywords:** Management. Ethics. Christian Values.



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

CFB	Constituição Federal do Brasil
EGPA	Escola de Governança Pública do Estado do Pará
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
RJU	Regime Jurídico Único
SIFARH	Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos da EGPA



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1 ÉTICA.....</b>	<b>19</b>
1.1 A necessidade da ética .....	22
1.2 Abordagens à ética.....	25
1.3 O uso da ética .....	28
<b>2 PRINCÍPIOS ÉTICOS .....</b>	<b>35</b>
2.1 Ética e Valores Cristãos .....	37
2.2 Código de Ética do Serviço Público – Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará.....	38
<b>3 GESTÃO .....</b>	<b>45</b>
3.1 Base conceitual da Gestão .....	47
3.2 Gestão Escolar.....	49
<b>4 PROCESSOS E MÉTODOS DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Abordagem e Tipo da Pesquisa.....	53
4.2 Caracterização do material de pesquisa.....	54
4.3 Caracterização da Instituição .....	55
4.3.1 Histórico da Instituição .....	55
4.4 Marcos legais - Lei nº 6.569, de 06 de agosto de 2003 .....	56
4.5 Marco Político-institucionais .....	57
4.6 Estrutura Organizacional .....	59
4.7 Recursos Humanos .....	59
4.8 Marcos Teórico- Metodológicos.....	59
4.8.1 Compromisso com os servidores e com uma gestão pública democrática e participativa.....	60
4.9 Referencial universalizante, capaz de articular os diferentes níveis de públicos .....	60
<b>5 PERCURSOS E RESULTADOS ANALISADOS .....</b>	<b>63</b>
5.1 Análise inicial da Escola de Governança Pública do Estado do Pará .....	63
5.2 Breve análise da Base legal - Lei nº 6.569, de 06/08/03 .....	64
5.4 Análise da estrutura organizacional/Recursos Humanos.....	66

<b>5.5 Um olhar dos marcos teórico-metodológicos/ Compromissos da gestão pública democrática e participativa.....</b>	<b>67</b>
<b>5.6 Análise da articulação dos diferentes níveis de públicos .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>

## INTRODUÇÃO

Novas tendências estão se configurando no cenário atual na área da gestão. Cada vez mais se tem falado em mudanças de paradigmas. Mas o que significa essa compreensão num mundo no qual sempre existiu e existem profissionais ligados à administração de pessoas? Qual a necessidade de se conceber um modelo de administração de pessoas, a gestão, num mundo marcado por velozes mudanças de comportamento, de valores, de crenças, de posições sociais, entre tantas outras?

Contudo, entende-se que o gestor deva buscar um ambiente de trabalho favorável a boas práticas que produzam aprendizagens significativas, relações mais humanizadas no trabalho, respeito, confiança e um *locus* de aprendizagem significativa para a realidade na qual ele é um condutor, um líder ou uma líder.

Nesse ínterim, a relevância do presente estudo diz respeito a uma necessidade de criar um modelo de gestão no sentido de ser um elemento integrante da instituição, na qual todos possam trabalhar num ambiente pautado por princípios de boa convivência e de saudável cooperação, cuja disputa – quando necessária – seja pautada por limites razoáveis, não perdendo assim os níveis de humanização tão necessários ao ambiente de trabalho como lugar de prospecção meritocrática e de parceria solidária.

Poderia ser relevante para os novos gestores que começaram a atuar recentemente ou até mesmo para reflexão dos que já estão engajados no processo educacional de nossas escolas, pois se configura como uma forma de pensar e refletir acerca de suas próprias práticas enquanto gestores.

De alguma forma, enquanto seres humanos que somos, todos estamos envolvidos em alguma atividade laboral. É por esta razão que algumas questões básicas referentes ao mundo do trabalho estão intimamente ligadas ao já citado modelo de gestão.

Contudo, surge a necessidade de analisar em que medida a gestão neste local de trabalho contribui para uma postura ética e democrática frente à comunidade vivida e de que forma ela interfere no desenvolvimento das práticas educativas de todos que fazem parte deste grupo.

Para discorrer sobre a questão ética vale ressaltar que a forma como o gestor desenvolve suas funções perante o coletivo, bem como se a democracia

permeia o seu trabalho pedagógico ou não, posto que a realidade educacional na prática seja muito diferente do que se ouve no discurso, se torna elemento preponderante para a galvanização do ânimo coletivo. Nesse sentido, faz-se necessário que se analise os fatores que acarretam um possível distanciamento, ou não, da gestão que seja adequada à realidade necessária.

É partir deste enfoque acerca da questão da gestão que o presente estudo se constitui. A problemática aqui enfrentada é a seguinte: *sob a luz de princípios éticos pautados em valores cristãos, como um modelo de gestão escolar poderia ser adequado à gestão escolar?*

De qualquer forma, em virtude deste tema se constituir num constante aprimoramento pessoal e profissional, o mesmo não se esgotará no presente trabalho. Ao contrário, fomentará mais discussões e reflexões acerca da gestão escolar fundamentada em princípios éticos que bebem da tradição filosófico-teológica cristã.

# 1 ÉTICA

*Esforçai-vos por fazer o bem perante todos os homens.*  
(Romanos 12.17)

Determinadas indagações fazem parte de nosso cotidiano em cada momento de nossas vidas e onde quer que estejamos. Não raro nos surpreendemos com situações adversas, as quais nos exigem certo tipo de postura, e, por assim dizer, uma posição ética. Mas o que vem a ser ética? O conceito de ética, de acordo com Roy H. May, considera o seguinte:

[...] a ética sempre é, ao mesmo tempo, individual e social. Assim sendo, podemos entender que “a ética” tem a ver com o discernimento do mal e do bem, do correto e do incorreto, do que é responsável e apropriado para o comportamento humano em suas relações sociais e pessoais.<sup>1</sup>

De alguma forma, dadas situações permeiam o modo de conduzir ou até mesmo de nos portar diante destas mesmas situações, quer seja coletiva ou individualmente. Contudo, entende-se então que o ser humano poderia ser “levado” pelo meio em que vive a fazer determinadas coisas a partir das sugestões psicossociais de seu contexto, dadas as relações com outros seres humanos cabendo a ele mesmo decidir por empregar o uso do bem e do mal, dependendo dos valores que estão imbuídos em seu caráter. Uma ação teria a ver com as finalidades desejadas ou buscadas tanto no nível da razão individual quanto no nível da coletividade como razão de espécie, grupo social ou gênero animal, uma vez que comportamentos de espécie são, na maioria das vezes, inconscientes aos indivíduos.

Para Leonardo Boff:

A ética é “parte da filosofia”. Considera concepções de fundo acerca da vida, do universo, do ser humano e de seu destino, estatui princípios e valores que orientam pessoas e sociedades. Uma pessoa é ética quando se orienta por princípios e convicções. Dizemos então que tem caráter e boa índole.<sup>2</sup>

A ética conduz os seres humanos no percurso de um caminho, norteando e orientando a busca para esclarecer pessoas e sociedades como um todo, pois se

---

<sup>1</sup> MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schulpp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

<sup>2</sup> BOFF, Leonardo. *Ética e moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis: Vozes, 2003

trata do pensamento acerca da *polis*, acerca da vida dentro do *ethos* desde critérios postados pelas normas morais. A ética se configura na capacidade de reflexão autônoma dos princípios legais e morais que uma determinada sociedade estabelece como padrão aos seus cidadãos. A este respeito Sung e Silva afirmam:

Quando todos aceitam os costumes e os valores morais estabelecidos na sociedade não há necessidade de muita discussão sobre eles. Mas quando surgem questionamentos sobre a validade de determinados valores ou costumes, surge a necessidade de fundamentar teoricamente estes valores vividos de uma forma prática; e, para aqueles que não concordam, a de criticá-los. Aqui aparece o conceito *ética*, que vem do grego *ethos*, modo de ser, caráter.<sup>3</sup>

Dessa forma, entende-se a ética como uma aceitação de normas ou regras que são convencionadas por certos grupos de uma determinada sociedade, sujeitando-se ou as aceitando mutuamente, de modo automático ou reflexivo. Automático quando não se reflete a respeito das normas e se criam condições para legalismos e arbitrariedades, ou mesmo para irracionalidades com base em leis; reflexivo quando as normas são tomadas como parâmetros normatizadores, porém sendo entendidas as dinâmicas entre a vacuidade da norma para toda e qualquer situação e sua possibilidade de interpretação a casos que fogem ao simples modo da superfície, a saber, as aparências fenomenológicas, exigindo-se com isso maior depuração analítica da dinâmica do tempo e dos “fatos”.

As diversas teorias éticas que são elaboradas nos remetem à análise sobre o que seria o *agir correto*. Conforme aborda Alencastro:

A sensação de que “somos empurrados por valores” (Heemann, 2001, p.15) é uma misteriosa força que vem chamando a atenção dos sábios. Associada ao agir correto, essa força tem recebido vários nomes, tal como sacralidade (Durkheim), respeito (Piaget), superego (Freud) e assim por diante. A coisa funciona mais ou menos assim: (a) os valores sociais fornecem os padrões de certo/errado; (b) a pessoa incorpora emocionalmente (por meio da educação) esses valores; (c) em outras palavras, registram no cérebro as referências de certo/errado que agora passam a orientar suas atitudes; (d) essa incorporação, sob a interpretação da razão, assume a forma de “decisão ética”.<sup>4</sup>

Tais atitudes, por exemplo, dentro de uma instituição nos impulsionam a tomar decisões que sejam acertadas e, por assim dizer, corretas, sob pena de não ferirmos determinadas normas e regras que elas (as organizações) nos sujeitam,

<sup>3</sup> SUNG, J. M; SILVA, J. C. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 2011.

<sup>4</sup> ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. *Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: IBPEX, 2010.

sofrendo assim as consequências legais ou culturais e políticas que um contexto determinado impõe. A título de exemplo de tais situações pode ser dados os seguintes casos, i) alguém quebra o código de ética de uma profissão, um médico, por exemplo, que se nega a atender um paciente por motivos de ordem secundária ao objetivo<sup>5</sup>, isto é, atender sem quaisquer barreiras salvaguardando a vida do paciente, o que, do contrário, implicaria em possíveis processos administrativos; ii) um político que faz uso de suas atribuições para desconstruir o próprio estado político de uma determinada nação, incorrendo em processos que necessitam ser analisados por instituição competente.<sup>6</sup> Ambos os exemplos implicam na quebra irreflexiva dos códigos morais e legais das convenções nacionais, o que pode gerar desde sanções de ordem política, sem maiores consequências à vida dos envolvidos, até mesmo a condenação criminal.

Em síntese, Boff afirma:

*Ethos* é então sinônimo de ética como o conjunto ordenado dos princípios, valores e das motivações últimas das práticas humanas, pessoais e sociais. *Ethos* significa também o caráter, o modo de ser de uma pessoa ou de uma comunidade.<sup>7</sup>

Portanto, os autores May<sup>8</sup>, Boff<sup>9</sup> e Sung e Silva,<sup>10</sup> mencionados de uma forma ou de outra, concebem a ética como um conjunto de princípios que regem determinado grupo ou grupos sociais, nos quais “ferir” tais princípios pode-se estar sendo não-ético, ou seja, o indivíduo que “fere” ou que está em desacordo com os já citados princípios e valores, burlando assim convenções já acordadas diante de um determinado grupo social, sofrerá as repressões equivalentes.

No entanto este assunto sobre a ética nos remete a algumas indagações: o que nos faz seguir o caminho da ética? Não caberia então reportar-nos ao que se denomina de princípios éticos?

<sup>5</sup> LARA, Gabriela. Pediatra causa polêmica ao se recusar a atender bebê porque a mãe da criança é petista. *Estadão: Política*, 30 Mar. 2016. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,pediatra-causa-polemica-ao-se-recusar-a-atender-bebe-porque-a-mae-da-crianca-e-petista,10000023905>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

<sup>6</sup> OLIVEIRA, José Carlos. Conselho de Ética instaura processo por quebra de decoro contra Jair Bolsonaro. *Câmara Notícias: Política*, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/479547-CONSELHO-DE-ETICA-INSTAURA-PROCESSO-POR-QUEBRA-DE-DECORO-CONTRA-JAIR-BOLSONARO.html>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

<sup>7</sup> BOFF, 2003, p. 39.

<sup>8</sup> MAY, 2008, p. 37.

<sup>9</sup> BOFF, 2003, p. 37.

<sup>10</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 13.

Esta indagação será dirimida no tópico que se segue para que possamos perceber a relevância em nossa sociedade dos princípios éticos.

### **1.1 A necessidade da ética**

O que vem a ser a ética como campo de reflexão? Entre as respostas poderíamos enumerar as seguintes: i) a ética tem a ver com os sentimentos que dizem o que é certo ou errado; ii) a ética tem a ver com as crenças religiosas; iii) a ética tem a ver com o fazer o que a lei e os costumes exigem; iv) a ética consiste nos padrões de comportamento da sociedade aceita com base nas leis, bem como de seus parâmetros culturais e sociais; v) a ética é seguir estritamente o que a lei demanda, etc.

Estas respostas podem ser típicas de nosso próprio tempo e época. O significado de “ética” é difícil de definir, e as visões que muitas pessoas têm sobre a ética são muito variadas. Elas podem ser seguir uma definição filosófica, religiosa ou jurídica, ou mais perspectivas. Elas podem derivar da teologia, da justiça, da sociedade ou da cultura, podendo ser mesmo uma mistura de todas essas perspectivas. Isso aponta para a noção das fontes das regras éticas, que podem ser divididas em cinco categorias: 1) a natureza humana supostamente “verdadeira”; 2) a forma ideal universal do comportamento humano, expressa em princípios válidos para todo pensamento sadio; 3) a busca refletida dos princípios do comportamento humano; 4) a legislação de cada país, ou de foros internacionais, ou mesmo o código de ética profissional de cada corpo social organizado; 5) os costumes (*éthos*).

Ser ético não é uma questão de seguir os próprios sentimentos, embora em algum grau eles possam ajudar diante de uma situação complexa. Porém, uma pessoa que siga os seus próprios sentimentos possa recuar de fazer o que é “certo”. Na verdade, sentimentos frequentemente desviam do que é ético.

Também não devemos identificar a ética com a religião. A maioria das religiões, supostamente, defendem altos padrões de ética. No entanto, se a ética for confinada à religião, então a ética somente poderia ser aplicada às condições de pessoas religiosas. Mas a ética se aplica tanto para o comportamento de pessoas não religiosas quanto ao de pessoas religiosas. Religião pode definir elevados padrões éticos e pode fornecer motivações intensas para o comportamento ético. No entanto, a ética não pode ser confinada à religião nem pode ser confundida como

sendo a mesma coisa que religião. A religião é uma fonte importante da ética. Boff afirma que a religião é:

Uma permanente fonte de ética são as religiões. Estas animam valores, ditam comportamentos e dão significado à vida de grande parte da humanidade que, a despeito do processo de secularização, se rege pela cosmovisão religiosa. Como as religiões são muitas e diferentes, variam também as normas éticas. Dificilmente se pode fundar um consenso ético, baseado somente no fator religioso. Qual religião tomar como referência? A ética fundada na religião possui, entretanto, um valor inestimável por referir-se a um último fundamento que é o Absoluto.<sup>11</sup>

Sendo a religião uma permanente fonte da ética, a mesma não pode ser confundida a ética mesma. Não matar é uma regra religiosa e, ao mesmo tempo, ética. No entanto, a problemática surgirá quando matar implicar na própria sobrevivência individual ou coletiva. Se a própria sobrevivência necessitar a morte de outro ser, então a reflexão ética será necessária para distinguir a necessidade da imperiosidade de tal recurso.<sup>12</sup>

Ser ético também não é a mesma que se seguir a lei. A lei, muitas vezes, incorpora padrões éticos aos quais a maioria dos cidadãos se inscrevem. Mas as leis, como os sentimentos, podem nos desviar do que é ético. As leis de escravidão, as leis de *apartheid* da África do Sul e da Índia são grotescamente exemplos óbvios de leis que se desviam do que é a ética tomada desde um viés de universalidade. Embora existam critérios éticos pautados pela positividade das regras locais, como é o caso norte-americano, cujo contrato social estaria fundado na organização social dos grupos que aceitaram a Constituição, sendo os demais excluídos, atualmente tem sido difícil manter regras éticas que não sejam, pelo menos em parte, forjadas em elementos universalizantes, isto é, válidas em todo e qualquer lugar que haja acordo a respeito das mesmas.<sup>13</sup>

Por sua vez, seguir a ética não é o mesmo que fazer tudo o que a sociedade aceita como certo. Em qualquer sociedade, a maioria das pessoas aceita normas que são, na verdade, éticas. Mas os padrões de comportamento nas sociedades podem desviar-se do que é ético. Uma sociedade inteira pode se tornar eticamente corrupta. A Alemanha nazista é um bom exemplo de uma sociedade moralmente

---

<sup>11</sup> BOFF, Leonardo. *Saber cuidar. Ética do humano, compaixão pela Terra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

<sup>12</sup> McMAHAN, Jeff. *The Ethics of Killing: problems at the Margins of Life*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

<sup>13</sup> HUPFFER, Haide Maria. *O princípio da autonomia na ética kantiana e sua recepção na obra direito e democracia de Jürgen Habermas*. Disponível em: <<http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima5-Seleta-Externa/Haide-Maria-Hupffer.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

corrupta. A África do Sul com seu sistema de *apartheid* ou mesmo os Estados Unidos da América do Norte com seu sistema legal de *separados, mas iguais*, ainda que não fosse praticado por toda a nação, no entanto, vingou como modelo segregacionista em muitos lugares por mais de cem anos.<sup>14</sup> Se ser ético significasse fazer tudo o que a sociedade aceita como correto por meio dos costumes, embora não tivesse positivado em leis, então, para descobrir o que é ético, seria necessário descobrir, antes de qualquer coisa, o que a sociedade aceita como ético para além das aparências. Para decidir o que um indivíduo deveria pensar a respeito, por exemplo, do aborto, ele teria que fazer uma pesquisa acerca do que sociedade brasileira pensa e depois conformar suas perspectivas a tudo o que ela aceitasse, não sem equívocos. Mas é improvável que alguém tente decidir a respeito de uma questão ética fazendo uma pesquisa de opinião. Além disso, a falta de consenso social em muitas questões torna impossível de igualar a ética com o que a sociedade pensa. Alguns grupos sociais podem aceitar o aborto, mas muitos outros não o aceitam. Isso significa que se ser ético significasse fazer tudo o que uma sociedade aceita como correto, seria preciso então encontrar um limite equilibrado sobre questões que não existem de fato e possíveis questões fatuais.

Sendo assim, podemos perguntar: o que é, então, a ética? A ética são duas coisas. Em primeiro lugar, a ética se refere a normas bem fundamentadas acerca do certo e do errado e que prescrevem o que os seres humanos devem fazer, normalmente, em termos de direitos, obrigações, benefícios para a sociedade, justiça e equidade, ou virtudes específicas a respeito de determinados comportamentos que, embora não positivados em código de conduta, modelem determinados objetivos. Ética, por exemplo, refere-se às normas que impõem obrigações razoáveis de se abster do estupro, do roubo, do assassinato, do assalto, da calúnia e da fraude, por exemplo. Padrões éticos também incluem aqueles nos quais se recomendam as virtudes da honestidade, da compaixão e da lealdade, entre outros. Padrões éticos incluem normas relativas aos direitos, como o direito à vida, o direito à liberdade, bem como o direito à privacidade.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> SERRA, Nathalia Conde; SILVA, Melissa Luz. Análise da história de “Separados, mas iguais” à luz do Direito. *Jusbrasil*. Disponível em: <<http://ncserra.jusbrasil.com.br/artigos/375503393/analise-da-historia-de-separados-mas-iguais-a-luz-do-direito>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

<sup>15</sup> BRASIL. Casa Civil: subchefia para assuntos jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Art. 5º. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 dez. 2016.

A ética também se refere ao estudo e ao desenvolvimento de padrões exigidos pela sociedade. Como mencionado acima, os sentimentos, as leis e as normas sociais podem nos desviar do que é ético se elas não estiverem pautadas por critérios universais. Por isso, é necessário examinar constantemente os padrões de uma organização para garantir que eles são razoáveis e bem fundamentados. Isso também significa, então, o esforço contínuo de estudar nossas próprias crenças morais e nossa conduta moral, no sentido de que seja garantido a nós todos, e às instituições que nos ajudam a moldar a vida social, a vivermos de acordo com normas que sejam razoáveis e de base sólida, evitando desse modo a construção de padrões éticos que sejam seletivos.

## 1.2 Abordagens à ética

Na sua forma mais simples, a ética pode ser descrita como um sistema de princípios morais decorrentes de várias fontes, como apontado supra. Tais princípios afetam o modo como as pessoas tomam decisões e conduzem suas vidas regidas por modelos de comportamento. A ética está preocupada com o que é bom para os indivíduos e para a sociedade, e também pode ser descrita como filosofia moral, como uma ciência a respeito da ação humana desde a sua inserção fatural num determinado contexto.

O termo é derivado da palavra grega *ethos* que pode significar costumes, hábitos, caráter ou disposição, tudo que implique num modo de ser social. A ética passa a ser reflexão acerca da moral, do latim *mores*, na construção da sociedade moderna. Assim, a

Moral é um conjunto de normas que regulam o comportamento do homem em sociedade, e estas normas são adquiridas pela educação, pela tradição e pelo cotidiano. Durkheim explicava Moral como a “ciência dos costumes”, sendo algo anterior a própria sociedade. A Moral tem caráter obrigatório.<sup>16</sup>

A obrigatoriedade acerca da moral conduz a reflexão ética. Segundo Vásquez,<sup>17</sup> a ética surgiu com o filósofo grego Sócrates, cuja reflexão postulou a necessidade de maior racionalidade acerca da cultura, um agir que fosse mais calcado na razão do que qualquer outro elemento. A ética investigaria, dessa forma,

<sup>16</sup> ALESSI, Antonio Carlos. *Ética e Moral*: apresentação em power-point. Disponível em: <[http://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/patologia/ANTONIOCARLOSALESSI/etica\\_e\\_moral.pdf](http://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/patologia/ANTONIOCARLOSALESSI/etica_e_moral.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2016.

<sup>17</sup> VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 18. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

as normas morais postas pelo grupo social, pois levaria o ser humano a agir não só por tradição, educação ou hábito, mas fundamentalmente por meio da inteligência aplicada. Ele diz que a ética é teórica e reflexiva, enquanto a moral é prática, é pautada nos elementos coercitivos do cotidiano. A ética completa a moral, pois havendo a dissociação de uma situação fatural da norma moral, a ética completaria a cadeia reflexiva a respeito do que fazer mais acertadamente. Existiria assim um inter-relacionamento entre elas, pois na ação humana, o conhecer e o agir são indissociáveis. Nessa perspectiva também encontra-se Durkheim que diz:

Se não podemos estar vinculados pelo dever senão a sujeitos conscientes, depois que tivermos eliminado todo sujeito individual, não resta outra finalidade à atividade moral que o sujeito *sui generis*, formado por uma pluralidade de sujeitos individuais. Chegamos, pois, a esta conclusão: se existe uma moral, um sistema de deveres e obrigações, é preciso que a sociedade seja uma pessoa qualitativamente diferente das pessoas individuais que compreende e de cuja síntese é o resultado.<sup>18</sup>

A reflexão ética busca responder aos seguintes dilemas:

- ✓ como viver uma boa vida;
- ✓ nossos direitos e responsabilidades;
- ✓ a linguagem de certo e errado;
- ✓ decisões morais - o que é bom e o que mal?

Embora nossos conceitos de ética tenham sido derivados de religiões, filosofias e valores culturais, eles infundem debates sobre temas como aborto, direitos humanos e de conduta profissional amplos e complexos, porém desde uma perspectiva universal, isto é, dentro da tradição republicana acostুমou-se a cortejar critérios válidos da mesma forma a todos, universais.

A ética tende a ser dividida em três áreas: meta-ética, ética normativa e ética aplicada.

- ✓ Meta-ética, que trata da natureza do juízo moral, olhando para as origens e os significados dos princípios éticos;
- ✓ ética normativa, que se preocupa com o conteúdo dos juízos morais e os critérios para considerar aquilo que seja o certo ou errado;
- ✓ ética aplicada, que analisa os temas controversos como a guerra, os direitos dos animais e a pena de morte como situações que exigem, para além da norma, reflexão acurada.

Uma das grandes questões da filosofia moral é se existem ou não regras morais universais que possam ser aplicadas em todas as culturas e em todos os

<sup>18</sup> DURKHEIM, Émile. *Sociologia e Filosofia*. São Paulo: Ícone, 1994. p. 80.

momentos, em toda e qualquer situação. Algumas pessoas pensam que existam tais regras universais que se apliquem a todos. Este tipo de pensamento é chamado de absolutismo moral.

O absolutismo moral argumenta que existem algumas regras morais que sempre são verdadeiras, e que estas regras podem ser descobertas e aplicáveis a todos. Os atos imorais, atos que quebram essas regras morais, são equivocados em si mesmos, independentemente das circunstâncias ou as consequências desses atos. Trata-se de uma metafísica dos atos e dos costumes, situações que se equivalem em qualquer lugar e tempo. O absolutismo tem uma visão universal da humanidade, há um conjunto de regras para todos, o que permite a elaboração de regras universais como a *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Essa declaração possui elementos religiosos que tendem a ser absolutistas, como é o caso da ideia de igualdade entre todos os seres humanos. Embora não tenhamos aqui uma discussão eminentemente metafísica, mas sim política, ela está imbuída de um aparato metanarrativo poderosos acerca do conceito teológico *Imago Dei*.<sup>19</sup>

Diferentemente dos absolutistas morais, há aqueles que se reportam à noção de relativismo moral acerca da ética. Essa perspectiva procura perceber as diferenças morais entre as culturas ou os diferentes períodos da história. Diferentes regras morais para diferentes períodos históricos e sociais.

Assim, faz sentido dizer que aquilo que é considerado bom para um determinado período ou grupo social, necessariamente não será bom para outro grupo ou período histórico. Relativistas morais não acreditam que exista algo universal acerca da moral, e disputam com a ideia de que haja algum objetivo ou *meta-regra* detectável a que todas as culturas devam se submeter. Eles acreditam que o relativismo respeite a diversidade das sociedades humanas e responda às diferentes circunstâncias que envolvam os atos humanos.

Quais os problemas com o relativismo moral?

Trata-se já de uma reflexão ética responder tal pergunta. A escolha de uma forma de refletir acerca do que é bom e mau é, por si mesmo, um tipo de problemática ética. As regras morais têm mais vínculos nos acordos gerais que um grupo social estabelece que um indivíduo possa questionar sem sofrer retaliações. A

---

<sup>19</sup> GHILARDI, Dóris. Função antropológica do Direito segundo Alain Supiot. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 19, n. 3837, 2 jan. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/26313>>. Acesso em: 3 dez. 2016.

moralidade é mais do que uma forma meta-estipulada de etiqueta, é a convenção imposta por jogos de linguagens e por meio de acordos estipulados simbolicamente. O incesto, por exemplo, é uma regra moral com viés na própria antropologia, isto é, a maneira do *homo sapiens sapiens* proteger a própria sobrevivência do grupo, bem como diz Lévi-Strauss: “A proibição do incesto é menos uma regra que proíbe casar-se com a mãe, a irmã ou a filha do que uma regra que obriga a dar a outrem a mãe, a irmã e a filha. É a regra do dom por excelência”<sup>20</sup>, isto é, as mulheres servem como mediadoras da manutenção da existência dos grupos humanos por meio do casamento.

Muitos podem pensar que pode ser bom não se conformar com todas as regras da sociedade. O relativismo moral, como foi visto acima, tem dificuldades com o argumento acerca da opinião organizada por meio da maioria, no entanto, se a maioria das pessoas numa determinada sociedade acordou regras específicas sobre uma determinada questão, isso significa o fim da questão, está dada. Ninguém questionará, sob risco de sofrer consequências infames, que a pedofilia deva ser evitada. Até o mais pertinaz relativista evitará trazer o tema a público. Porém, isso não invalida que muitas das melhorias do mundo surgiram porque pessoas relativistas se opuseram à visão ética predominante, há portanto uma função nos questionamentos relativistas acerca da moral, geralmente quando essa moral é opressora e destituída de bases razoáveis, por exemplo, a segregação racial ou uma ditadura.

Todo e qualquer fundamento ético de um agrupamento social é uma escolha arbitrária. É a partir dessa escolha arbitrária criada num determinado tempo que a reflexão ética deverá realizar o seu exercício.

### **1.3 O uso da ética**

Se as teorias éticas são para serem úteis na prática, elas precisam afetar a forma como os seres humanos se comportam. Alguns intelectuais ligados ao tema da ética pensam que ela poderia fazer isso. Eles argumentam que se uma pessoa percebe que seria moralmente bom fazer determinada coisa, então seria irracional para a pessoa não fazê-la. Mas os seres humanos, muitas vezes, se comportam de

---

<sup>20</sup> LÉVI-STRAUSS, Claude. *As estruturas elementares do parentesco*. Petrópolis: Vozes, 1976. p. 522.

forma irracional, eles seguem mais o “instinto” do que a razão, mesmo quando a razão sugere um curso de ação diferente. Muitos indivíduos mesmo sabendo que fumar implica em restrições à saúde e mesmo perigo à vida, não conseguem ou não desejam parar de usar o tabaco. Entram em cena aspectos que muitas vezes passam despercebidos, quais sejam, os níveis de comprometimento biofísico que estão implicados no uso contínuo de determinadas substâncias psicoativas como álcool, tabaco, café, certos tipos de gorduras, refrigerantes, etc.

A reflexão ética pode fornecer boas ferramentas para pensar a respeito de questões morais de saúde pública, de problemas políticos e sociais, religiosos, comportamentais, etc. A maioria das questões morais nos levam a pensar em temas complexos como a eutanásia, por exemplo. Estes temas afetam demasiadamente os indivíduos que eles são, muitas vezes, tomados por paixões que problematizam ainda mais as discussões, pois se vêm enredados sobremaneira nos temas que se torna difícil seguir no fluxo racional apenas. Mas há outra forma de encarar tais questões, e é aí que estes intelectuais podem ajudar, eles nos oferecem regras e princípios que nos permitem ter uma visão mais fria dos problemas morais e éticos. Assim, a ética nos fornece um mapa moral, uma estrutura que podemos usar para encontrar o nosso caminho por meio de questões difíceis. O exercício reflexivo exige por vezes dedicação tamanha que se torna difícil para alguém preso ao cotidiano e suas demandas tomar qualquer decisão. A reflexão ética criteriosa é, por isso, exigente. Há mesmo a necessidade de se pensar rigorosamente sob o risco de pensar apenas a partir do superficial. Nesse sentido, a ética como disciplina e ciência acadêmica se constitui num instrumental valioso. Ela pode ajudar tanto no nível individual quanto coletivo. Uma empresa, por exemplo, pode recorrer à ética para delinear tomadas de decisão.

A ética, enquanto disciplina teórica, estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos têm por base um conjunto tendencialmente consensual de princípios morais, que determinam o que deve ou não deve ser feito em função do que é considerado certo ou errado por determinada comunidade. No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceito de direitos e obrigações individuais e coletivos. As empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente,

subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável.<sup>21</sup>

Usando os marcos teóricos da ética, duas pessoas que estão discutindo uma questão moral podem encontrar muitas vezes o meio termo a respeito do que discordam, pois podem ter desacordo em apenas uma parte específica do problema, concordando amplamente em todo o resto. Assim é no campo da coletividade. Muitos indivíduos que trabalham numa empresa podem ter problemas acerca de alguns pontos, e tais pontos serem tornados mais problemáticos do que aparentemente são devidos simplesmente à falta de percepção acerca dos pontos de vista. Esses equívocos podem lançar muita energia para fora do argumento fundamental, desperdiçando maneiras de resolver o problema com mais racionalidade.

É importante, no entanto, ter em mente que a ética não fornece às pessoas todo tipo de ajuda, uma vez a ética não dá respostas certas, prontas, exatas; a ética é a arte de decidir sob riscos. A ética nem sempre mostra a resposta certa para os problemas morais. Na verdade, para muitas questões éticas não é possível uma única resposta, apenas um conjunto de princípios que podem ser aplicados a casos particulares pode ser escolhido na tentativa de solucionar os problemas envolvidos e permitir algumas escolhas claras. Não existem parâmetros objetivos para muitas situações. Isso implica em tomadas de decisão sob o risco do erro.

Desde o filósofo Kant que a ética é tomada como forma metodológica de fazer a pergunta correta na tentativa de eliminar a confusão e esclarecer as questões o máximo possível.<sup>22</sup> Depois disso, cabe a cada indivíduo chegar às suas próprias conclusões. No caso de um grupo, cabe saber tomar a melhor decisão acerca da maneira pela qual a decisão, que implica a todos no processo, pode ser tomada.

Muitas pessoas querem que exista uma única resposta certa para questões éticas. Elas acham a ambiguidade moral difícil de ser suportada porque realmente querem fazer a coisa “certa”, se elas não podem decidir a partir de um critério

---

<sup>21</sup> ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Rev. adm. contemp.* Curitiba, v. 11, n. 3, Jul/Set., 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000300006)>. Acesso em: 03 dez. 2016.

<sup>22</sup> KANT, Immanuel. *Resposta à pergunta: O que é o Esclarecimento?* Disponível em: <<http://bioetica.catedraunesco.unb.br/wp-content/uploads/2016/04/Immanuel-Kant.-O-que-%C3%A9-esclarecimento.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

objetivo acerca do que seria o “certo”, elas se sentem desconfortáveis, uma vez que não há uma resposta certa e objetiva. Mas uma vez que não existe uma resposta certa, podem haver várias respostas certas, ou apenas algumas respostas menos piores, se isso é possível, cuja decisão do indivíduo deve recair.

Para outros, a ambiguidade moral é difícil por que os obriga a assumirem a responsabilidade por suas próprias escolhas e ações, ao invés de se lançarem em regras práticas e costumes. A ambiguidade no campo da ética é uma constante. Isso pode deixar um indivíduo ou um grupo numa situação de dificuldade por que a decisão, em última instância, será tomada desde a incerteza. A ideia de ambiguidade é uma corruptela do:

[...] latim *ambiguitas*; presente na poesia; pluralidade de sentidos; incerteza; dúvida; perplexidade; equívoco, obscuridade, ininteligibilidade. Em filso: dualidade profunda de um termo, de uma proposição ou de uma situação. Categoria primeira de o homem ser no mundo para o mundo (no existencialismo contemporâneo, particularmente no de Simone de Beauvoir e de Merleau Ponty); que pode ser tomado em mais de um sentido – duas naturezas diferentes. Em Kant: forma particular de equívoco, que consiste em reportar à mesma faculdade os objetos próprios de duas faculdades diferentes.<sup>23</sup>

A ambiguidade é uma característica da situação social do ser humano. A paradoxalidade da existência cria toda uma dinâmica especial que exige reflexão sobre aquilo que está disposto diante do ser humano. Nem todas as situações são dadas objetivamente. Muitos se apoiam em exemplos para tomarem a sua decisão, outros se apoiam em raciocínios pragmáticos, ou ainda na funcionalidade de determinadas decisões. Muitos se apoiam em deus e na religião, na consciência humana e intuição, na análise de custo-benefício moral racional de ações e seus efeitos, nas conseqüências, nos bons exemplos de boas pessoas, na capacidade que cada pessoa pode dar em cada situação como sendo única ou mesmo no poder político, entre outros.

A ambiguidade na reflexão ética com condição característica pode ser enfrentada por uma ética baseada no supranaturalismo, que faz a ética inseparável da religião. Ela ensina que a única fonte de regras morais é a divindade. Nesse

---

<sup>23</sup> GRANDE ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. São Paulo: Nova Cultural, 1998. Verbetes: ambiguidade.

sentido, uma decisão será boa se levar os critérios da religião a sério, a maneira de levar uma vida feliz é fazer o que a divindade orienta.<sup>24</sup>

Além disso, há aqueles que acreditam na intuição como meio de superar a ambiguidade da decisão ética. Os chamados intuicionistas pensam que o bem e o mal são propriedades objetivas e reais que não podem ser divididas em partes componentes. Algo é bom porque é bom; a sua bondade não precisa ser justificada ou provada. Os intuicionistas acreditam que a bondade ou a maldade podem ser detectadas pelos adultos, eles dizem que os seres humanos têm um senso moral intuitivo que lhes permitem detectar as verdades morais em meio à realidade. Eles pensam que as verdades morais básicas acerca do que é bom e ruim são auto evidentes a uma pessoa que dirige sua mente e abre seu coração em relação às questões morais.

Assim, as coisas boas seriam as coisas que uma pessoa sensata perceberia como sendo boas, caso passasse algum tempo refletindo a respeito do assunto. Sem equívocos, aos intuitivos as verdades morais não são descobertas por argumentos racionais, as verdades morais não são descobertas por meio de um palpite ou por ter um sentimento, elas vêm ao indivíduo pela intuição como coisa pertencente à natureza orgânica do mundo. Pensar intuitivamente a ética é deixar-se levar pelas boas inteirações mentais que o cérebro pode realizar.<sup>25</sup> Os julgamentos morais de caráter intuitivos, cuja caracterização se modela por *rápidas respostas emocionais* tendo origem no processo de evolutivo, não prescindem da razão. Eles simplesmente deixam valores morais estabelecidos pelo processo seletivo da evolução tomar forma lugar nas decisões éticas. Isso está mais vinculado à forma cultural e socialmente introjetada nos indivíduos.

Outra forma de lidar com a ambiguidade das decisões éticas é o chamado *consequencialismo*, cuja reflexão a respeito da moral está pautada sobre as consequências das ações humanas e não nas próprias ações. O *consequencialismo* ensina que as pessoas devem fazer aquilo que produz a maior quantidade de boas

---

<sup>24</sup> FERREIRA, Manuel Portugal. et ali. Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 2, mar-abr, 2013. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol53-num2-2013/ambiguidade-consequencias-futuras-comportamentos-eticos-estudo-intercultural>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

<sup>25</sup> Para melhor apreciação da intuição racional, conferir OLIVEIRA, Anselmo Carvalho de. Intuição racional e o fundamento objetivo da ética na filosofia moral de Peter Singer. *Synesis*, v. 7, n. 1, p. 44-55, jan/jun. 2015. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php?journal=synesis&page=article&op=view&path%5B%5D=683&path%5B%5D=353>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

consequências ao maior número de pessoas. Que utilidade uma decisão trará para um determinado número de pessoas? A *utilidade* voltada ao bem-estar do maior número de pessoas é um critério fundamental para essa visão a respeito das decisões diante da ambiguidade das questões éticas. Essa perspectiva difere de uma noção *deontológica*, do dever acima de qualquer situação. Nessa perspectiva, independentemente do contexto a regra será a bússola a ser seguida.<sup>26</sup>

Uma maneira famosa de colocar este tipo de raciocínio é “o maior bem para o maior número de pessoas”. As formas mais comuns de consequencialismo são as várias versões do utilitarismo, que favorecem as ações que produzem a maior quantidade de felicidade ao maior número de pessoas.

Apesar de seu apelo do senso comum óbvio, o consequencialismo acaba por ser uma teoria complicada, e não fornece uma solução completa para todos os problemas éticos. Dois problemas que o consequencialismo traz são os seguintes:

- ✓ pode levar à conclusão de que alguns atos muito terríveis sejam bons;
- ✓ previsão e avaliação das consequências das ações são frequentemente muito difíceis, comutando a falta de ação diante de questões prementes.

A maneira de superar a ambiguidade da decisão ética *deontológica*, não-consequencialista, preocupa-se com as situações elas mesmas critérios de análise e não com as consequências. É a teoria de que as pessoas ao refletirem por este viés estão se referindo ao “princípio da coisa em si mesma”.<sup>27</sup> Não se trata de considerar o final da reflexão ou suas consequências, mas a maneira própria de tomar as decisões. Essa perspectiva ensina que alguns atos estão certos ou errados em si mesmos, independentemente das consequências, e os indivíduos devem agir em conformidade com tais critérios. Isso quer dizer que a decisão deve se dar independentemente do contexto ou da utilidade.

A ética é geralmente usada como disciplina rigorosa no tratamento das ambiguidades da existência social. Seu uso pode ser individual ou coletivo. Pode ser usada para a tomada de decisão acerca de uma situação existencial de um indivíduo ou para a decisão de um setor de uma determinada empresa que atua no mercado, instituição de ensino, organização social da sociedade civil, partido político, etc.

---

<sup>26</sup> MAY, 2008, p. 70-71.

<sup>27</sup> KANT, Immanuel. *Fundamento da metafísica dos costumes*. São Paulo: Edições e Publicações Brasil, [19--]. p. 23.

Independentemente do contexto, a reflexão ética é uma ferramenta fundamental por que permite diminuir as inquietações advindas da percepção da tomada de decisão que é sempre acompanhada de ambiguidades.

## 2 PRINCÍPIOS ÉTICOS

Há um consenso de que ao nos referirmos aos princípios éticos, a própria palavra princípio nos remete ao termo começo, ou seja, ao início de algo independente da dimensão do seu vivenciar ou afirmar-se. Segundo Aulete, trata-se de um “substantivo masculino que indica começo, início, origem; Regras de comportamento moral de uma pessoa ou de um grupo”.<sup>28</sup> No entanto, há que se atentar quando ligamos a palavra princípio ao termo ético, etimologicamente falando existe uma amplitude bem mais abrangente.

A este respeito, Rios afirma:

Vimos que as ações morais têm sua origem nos *costumes* de cada sociedade. Esses costumes estão fundados em valores - o que é costumeiro é confundido, muito freqüentemente, com o que é bom. E, então, porque algumas ações reprováveis tornam-se costumeiras em algumas instâncias sociais, as pessoas são levadas a afirmar que “já que é costumeiro, não é mau” [...] É para evitar equívocos dessa natureza que recorremos a ética. Diferente da moral, que tem um caráter normativo, a ética tem um caráter reflexivo. As ações morais podem ser julgadas com base em seus princípios – o respeito, a justiça, a solidariedade.<sup>29</sup>

Contudo, Sung e Silva combinadamente afirmam:

Hoje mais do que nunca a humanidade se dá conta de que vivemos em um mundo globalizado, onde as ações de um repercutem diretamente na vida dos outros [...] A única possibilidade estaria em uma resposta construída com a participação de todos os grupos envolvidos. O que exige a construção de uma ética com princípios e valores aceitos *por* todos e válidos *para* todos apesar de todas as diferenças.<sup>30</sup>

Ao buscarmos a contextualização quanto aos princípios éticos encontramos Rios<sup>31</sup> e Sung e Silva<sup>32</sup> corroborando acerca de como se pautam em nossa sociedade:

Se falamos em respeito, estamos nos referindo ao princípio básico da ética. Assim, o respeito que se destaca no líder não é apenas o que se encontra na relação dele com os que o cercam em seu contexto particular – na família, na empresa, na escola -, mas no contexto mais amplo da sociedade

<sup>28</sup> AULETE, Caldas. *Minidicionário contemporâneo da Língua portuguesa*. Paulo Geiger (Org.). 3. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011.

<sup>29</sup> RIOS, Terezinha Azêredo. *Ética e competência*. 20. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Questões da nossa época volume 7).

<sup>30</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 41.

<sup>31</sup> RIOS, 2011, p. 94

<sup>32</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 41.

na qual ela vive. As chamadas “lideranças negativas” não mereceriam o nome de lideranças, em virtude da ausência da ética. O “bem” de um grupo, de uma facção, de uma classe não terá um caráter ético se não representar também o bem de todos.<sup>33</sup>

Por isso, a respeito do que se chama de “bem de todos”, entendemos como algo prioritariamente cordial para as partes eticamente envolvidas e não apenas de um único lado, o que Rios chama de felicidade:

Isso implica a realização do bem comum, cujo outro nome é felicidade, que não deve ser confundida com algo romântico, e sim tem a ver com a concretização da vida, com a realização – sempre buscada- do ser humano, e que é algo que não se experimenta apenas individualmente, que ganha seu sentido mais pleno na coletividade.<sup>34</sup>

May diante desse quadro afirma que:

É necessário distinguir entre normas, princípios e regras. De certa maneira, todos são regras de algum tipo, porém existem diferenças significativas entre elas. Uma regra define-se por sua especificidade, por ser uma ação particular numa situação dada ou em toda situação) o princípio e a norma assinalam o que está por trás da regra, isto é, as razões e o fundamento da regra. O princípio tem o sentido de “fonte”, ao passo que a norma tem o sentido de “pauta” ou “modelo”.<sup>35</sup>

É importante levar em consideração que, de alguma forma os já citados princípios nos “interligam” aos valores citados por Sung e Silva<sup>36</sup> onde existem indicativos reais da já citada interligação.

Deiros chama nossa atenção para:

Os princípios “estão codificados em regras que devem ser consultadas e seguidas ao pé da letra em cada situação”. Não se admitem exceções, pois o que é moralmente necessário é o cumprimento da obrigação especificada pelas regras. Assim, a obrigação converte-se num imperativo categórico [...] a ética cristã está cheia de manuais que especificam as regras que um cristão ou cristã devem seguir.<sup>37</sup>

Embora a ética já tenha sido bastante abordada, é preciso lembrar que ainda precisamos tratar da mesma ligada aos valores cristãos, já que tais assuntos não se esgotam em si mesmos. Refletiremos a seguir sobre o caráter da ética no campo dos valores cristãos e em interface com as demais áreas do universo escolar.

---

<sup>33</sup> RIOS, 2011, p. 102.

<sup>34</sup> RIOS, 2011, p. 100.

<sup>35</sup> MAY, 2008, p. 13.

<sup>36</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 41.

<sup>37</sup> MAY, 2008, p. 60.

## 2.1 Ética e Valores Cristãos

Já definimos e explicitamos amplamente o conceito de ética, bem como a necessidade dela para a superação das ambiguidades da tomada de decisão, concretamente presente no contexto de nosso mundo hodierno. Assim, de que forma os chamados valores que, por sua vez, foram aqui esclarecidos, podem agregar subsídios à reflexão ética que a adjective de cristã?

Segundo Aulete, “na teologia, cristão tem o significado do que é relacionado ou compatível com o cristianismo (procedimento cristão, ética cristã)”. Nesse sentido, vemos claramente a ligação de como os valores cristãos estão imbuídos e altamente relacionados com a ética moderna.

Entretanto, cabe ainda mais uma vez, expormos a ideia de como tais valores cristãos são necessários para os seres humanos, bem como para qualquer instituição que se proponha a lidar com diretrizes que atendam às pessoas com todas as suas especificidades.

Boff, mais uma vez, é quem nos ajuda a entender a ideia quando afirma:

[...] a ética perdeu o horizonte da transcendência que vem do espírito e de sua obra que é a espiritualidade, aquela dimensão da consciência que permite ao ser humano sentir-se parte do todo e identificar um sentido maior de sua existência e de sua curta passagem por esse mundo. A espiritualidade está para a ética como a aura para as estrelas. Sem aura as estrelas não brilham, sem espiritualidade a ética facilmente se transforma em moralismo e legalismo.<sup>38</sup>

Sobre a espiritualidade, temos ainda como elucidativas as palavras de Murad nas quais “Espiritualidade traduz tanto o caminho existencial da evolução espiritual de uma pessoa quanto a dimensão mística da fé e da religião”.<sup>39</sup>

Se a espiritualidade apresenta vários caminhos, tal assertiva denota que ela pode estar presente tanto na religião quanto em todas as instâncias, conforme citado anteriormente.

Na sequência, Murad reforça que:

A espiritualidade é como a seiva que circula no interior da árvore. As pessoas não a vêem, mas ela garante a vida e a fecundidade [...]. A espiritualidade tornar-se-á algo importante à medida que as pessoas e as instituições superarem a cultura da aparência e da exterioridade.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> BOFF, 2003, p. 43.

<sup>39</sup> MURAD, 2012, p. 126.

<sup>40</sup> MURAD, 2012, p. 129.

Não se trata de uma mera combinação de conceitos acerca da espiritualidade, pois Boff<sup>41</sup> e Murad<sup>42</sup> muito bem o fazem nas entrelinhas uma verdadeira “aplicabilidade” da espiritualidade nos diversos *loci* de trabalho bem como em gestões que podem vislumbrar a ética e seus valores cristãos naquilo que o próprio Murad conclui: “[...] Damos, a seguir, três sugestões de cultivo da espiritualidade: nutrir a interioridade, investir na qualidade de vida e aprender das crises [...]”.<sup>43</sup>

No tópico que se segue buscamos mostrar a prerrogativa de quais códigos devem ser seguidos, pois por ético se entende aquilo que se vive tentando fazer sem, no entanto, causar danos à espécie alguma. Para isso abordaremos o Código de Ética do Serviço Público – Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos do Estado do Pará- Lei 5810/1994.

## **2.2 Código de Ética do Serviço Público – Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará**

O conceito de código se faz presente neste início de capítulo porque as organizações estão na ordem do dia. Conforme Aulete,<sup>44</sup> trata-se de um conjunto de preceitos ou normas de comportamento, isto é, um *código* de conduta que serve como parâmetro à percepção dos servidores acerca da conduta exigida na função.

Contudo, o que leva uma organização a “criar” os chamados “Códigos de Ética”? Busquemos tal resposta dentro de nossa literatura. Rios afirma que:

Diante dos desafios, é necessário considerar que não se trata apenas de atender a interesses corporativos ou de instituir novas regras. Essas são criadas no espaço da moral, que é normativa. É em seu campo que se ordena: faça isso, não faça aquilo se estabelecem modelos e códigos para o comportamento. O que chamamos de código de ética é, na verdade, um código de moral, porque é normativo, estipula deveres, assim como indica direitos. Um código de ética corresponderá tanto mais à sua denominação quanto mais aqueles que o definem estiverem atentos para verificar se ele está correspondendo mesmo àquilo que ali se coloca, se aponta para o bem comum.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> BOFF, 2003, p. 43.

<sup>42</sup> MURAD, 2012, p. 126.

<sup>43</sup> MURAD, 2012, p. 129.

<sup>44</sup> AULETE, 2011, p. 192.

<sup>45</sup> RIOS, 2011, p. 98-99.

No mundo hodierno, a exemplo do que lemos acima, não basta apenas nos limitar à “criação” ou até mesmo ao ato de “seguir” determinadas regras e normas convencionadas a um determinado grupo social, ou grupos sociais, posto que tais normas convertidas em código de ética servem para lados extremos de instituições, pois conforme acima ela está impregnada de “direitos e deveres”. Esta busca se propõe a notadamente referendar um pedido, uma solicitação, etc, a qual culminará no que se convencionou a chamar de realização de algo que se busca, o já citado “bem comum”.

Sobre as chamadas normas éticas, Sung e Silva aponta que:

Como nenhuma lei é isenta de falhas, nunca podemos deixar de lado nossa capacidade de julgá-las segundo critérios éticos. O mais importante destes critérios é o da vida humana. Toda vez que este princípio for ameaçado por uma norma, seja ela moral, política ou econômica, esta norma deve ser desobedecida ou mudada. Daí a necessidade de conhecermos as normas de funcionamento dessas instituições para sabermos se elas estão ou não respeitando o direito a vida de cada ser humano. Caso contrário, para sermos eticamente responsáveis, devemos agir no sentido de transformá-las.<sup>46</sup>

Na verdade, a justificativa para o “seguir” das normas se deve o fato de que ainda que elas não sejam perfeitas nem por isso devemos deixar de segui-las, mesmo assim, cabe a cada um dos membros aprender e conhecer as normas as quais estejam subordinados.

Entretanto, surge uma indagação quando falamos em “direitos e deveres”. Quando pensamos na máxima que diz: “o seu direito acaba onde começa o dos outros”, em nossa interpretação isso indica bom senso, ética e os assim chamados valores morais, e, por assim dizer, não somente os direitos mas também os deveres devem estar garantidos em Lei.

Em se tratando de Lei, temos a Constituição Federal do Brasil que versa:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...].<sup>47</sup>

O artigo supracitado, claramente denota que se trata de direitos que estão assegurados em Lei e se aplicam a “todos”, conforme versa o artigo, independente

<sup>46</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 52.

<sup>47</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 13 fev. 2016.

de sua natureza ou o que quer que os (seres humanos) tornem diversos uns dos outros.

Aliado à Carta Magna, está a Lei Estadual, nº 5810, de 24 de Janeiro de 1994, também chamada de Regime Jurídico Único, na qual se lê:

Art. 1º Esta lei institui o Regime Jurídico Único e define os direitos, deveres, garantias e vantagens dos Servidores Públicos Civis do Estado, das Autarquias e das Fundações Públicas.

Parágrafo único. As suas disposições aplicam-se aos servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, do Ministério Público e dos Tribunais de Contas.

À guisa de informação ao leitor mais atento, e ainda de acordo com nossa análise, a Lei Estadual citada acima é que institui o Regime Jurídico Único (RJU) dos Servidores Públicos Civil da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará. A este respeito, os artigos que se seguem abordam:

### TÍTULO III - DOS DIREITOS E VANTAGENS

#### Capítulo I - Da Duração do Trabalho

Art. 63. A duração da jornada diária de trabalho será de 6 (seis) horas ininterruptas, salvo as jornadas especiais estabelecidas em lei.

§ 1º Nas atividades de atendimento público que exijam jornada superior, serão adotados turnos de revezamento.

§ 2º A duração normal da jornada, em caso de comprovada necessidade, poderá ser antecipada ou prorrogada pela administração.

Art. 64. A frequência será apurada diariamente:

I - pelo ponto de entrada e saída;

II - pela forma determinada quanto aos servidores cujas atividades sejam permanentemente exercidas externamente, ou que, por sua natureza, não possam ser mensuradas por unidade de tempo.

Art. 65. Na antecipação ou prorrogação da duração da jornada de trabalho, será também remunerado o trabalho suplementar, na forma prevista neste Estatuto.

Art. 66. O servidor ocupante de cargo comissionado, independentemente de jornada de trabalho, atenderá às convocações decorrentes da necessidade do serviço de interesse da Administração.

#### Capítulo II - Da Estabilidade

Art. 67. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo, adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício.

Art. 68. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

Art. 69. É vedada a exoneração, a suspensão ou a demissão de servidor sindicalizado, a partir do registro da candidatura a cargo de direção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave, devidamente apurada em processo administrativo. [...]

Parágrafo único. As faltas ao serviço, em razão de causa relevante, poderão ser abonadas pelo titular do órgão, quando requerido abono no dia útil subsequente, obedecido o disposto no art. 72, inciso XVI.

Art. 125. As reposições devidas e as indenizações por prejuízos que o servidor causar, poderão ser descontadas em parcelas mensais monetariamente corrigidas, não excedentes à décima parte da remuneração ou provento.

Parágrafo único. A faculdade de reposição ou indenização parceladas não se estende ao servidor exonerado, demitido ou licenciado sem vencimento.

Art. 126. As consignações em folha de pagamento, para efeito de desconto, não poderão, as facultativas, exceder a 1/3 (um terço) do vencimento ou da remuneração. (NR)

Parágrafo único. A consignação em folha, servirá, unicamente, como garantia de:

I - débito à Fazenda Pública;

II - contribuições para as associações ou sindicatos representantes das categorias de servidores públicos estaduais;

III - dívidas para cônjuge, ascendente ou descendente, em cumprimento de decisão judicial;

IV - contribuições para aquisição de casa própria, negociada através de órgão oficial;

V - empréstimos contraídos junto ao órgão previdenciário do Estado do Pará;

VI - autorização do servidor a favor de terceiros, a critério da administração, com a reposição de custos definida em regulamento.

A partir de uma breve análise acerca de todos os direitos e deveres acima citados, percebemos que não há dúvidas de que tais direitos reforçam a força e o caráter da legalidade aos quais os servidores estão amparados. Contudo, não basta apenas estar no papel, faz-se necessário que cada servidor, imbuído de sua representatividade, ou não, possa fazer valer seus direitos na constante busca de um mundo do trabalho mais justo e igualitário.

Como saber o limite e a extensão dos deveres individuais de um cidadão? Os artigos que se seguem demonstram clara e nitidamente os deveres do Servidor Público:

#### Capítulo I - Dos Deveres

Art. 177. São deveres do servidor:

I - assiduidade e pontualidade;

II - urbanidade;

III - discricção;

IV - obediência às ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V - exercício pessoal das atribuições;

VI - observância aos princípios éticos, morais, às leis e regulamentos;

VII - atualização de seus dados pessoais e de seus dependentes;

VIII - representação contra as ordens manifestamente ilegais e contra irregularidades;

IX - atender com presteza:

a) às requisições para a defesa do Estado;

b) às informações, documentos e providências solicitadas por autoridades judiciárias ou administrativas;

c) à expedição de certidões para a defesa de direitos, para a arguição de ilegalidade ou abuso de autoridade.

Muitas pessoas, sem a mínima ética, apregoam que os servidores públicos não são “cobrados” por seus atos e ações que praticam no interior dos órgãos nos quais estão lotados. No entanto, os artigos acima denotam que existe um rol de deveres os quais cada servidor deverá seguir. Caso os deveres já citados não sejam cumpridos por todos, a nosso ver, isso não significa ainda que eles não existam (os deveres).

A este respeito, cabe lembrar ainda as sábias palavras de Alencastro, o qual se refere às empresas, mas a nosso ver é extensiva às demais instituições públicas, nas quais se percebe que:

O processo que conduz a um comportamento ético por parte das nossas empresas exige esforço de aprendizagem e aprimoramento, da mesma forma que acontece com qualquer comunidade humana e até mesmo com os indivíduos.<sup>48</sup>

Portanto, não cabe somente ao RJU para se colocar em prática princípios e comportamentos éticos, antes se faz necessário experiências de “aprimoramento” e muito tempo de conhecimento das organizações para lidar com as questões que se apresentam no interior das instituições. Portanto, fica claro que, não basta somente um conjunto de códigos (RJU) para determinar o fazer individual ou coletivo de cada servidor, pois este possui *responsabilidade moral* como também tem *sentimento de pertença*.

A este respeito, o artigo e incisos que se seguem afirmam que:

Art. 2º Para os fins desta lei:

I - servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público;

II - cargo público é o criado por lei, com denominação própria, quantitativo e vencimentos certos, com o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Não obstante, Alencastro também percebe tal fazer individual ou coletivo já citado e corrobora do mesmo pensamento quando comenta que:

A percepção dos valores é algo individual e muito subjetivo. Logo, para evitar mal entendidos na compreensão dos valores corporativos é necessário que a organização dissemine esses valores da maneira mais

---

<sup>48</sup> ALENCASTRO, 2010, p. 69.

clara e possível, de modo que todos tomem ciência do que a organização está pensando em termos de ética e valores.<sup>49</sup>

Se a filosofia de uma empresa tem relação direta com sua cultura e se a cultura de uma empresa implica seus padrões de comportamento, as idéias centrais transmitidas por suas ações e o conjunto de seus valores primordiais, é necessário que esses valores sejam bem definidos para todos os que fazem parte da organização.<sup>50</sup>

É sabido que cabe a cada instituição definir seu perfil, sua missão conforme a citação acima, portanto a este respeito ilustra ainda o Artigo 2º, e incisos, os quais reforçam que:

III - categoria funcional é o conjunto de cargos da mesma natureza de trabalho;

IV - grupo ocupacional é o conjunto de categorias funcionais da mesma natureza, escalonadas segundo a escolaridade, o nível de complexidade e o grau de responsabilidade.

É preciso, entretanto, não confundir função com ocupação, com ausência de atitudes críticas diante de situações diversas as quais os servidores são colocados à frente. Moreira afirma que:

Justifica essa necessidade de se adotar um código de ética, em razão das pessoas possuírem perspectivas e entendimentos diferenciados sobre os fatos da vida. Isso acontece porque suas experiências sociais e formações científicas e culturais são diferentes. Dessa forma um código de ética teria a missão de “padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações”. [...] reafirmando assim a ideia de que o código de ética “evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios.”<sup>51</sup>

Apesar de o RJU ter a tendência e ao mesmo se propor a ser “Único” e extensivo a todos os servidores do estado do Pará, no entanto, realmente cada servidor é realmente único e isto não é um mero jogo de palavras, antes, cada um tem suas particularidades, atribuições, características, domínios, formações, vivências, experiências formais e informais. Isso faz com que o já citado RJU seja apenas uma “formalização”.

---

<sup>49</sup> ALENCASTRO, 2010, p. 72.

<sup>50</sup> MATTAR, 2004, p. 330.

<sup>51</sup> ALENCASTRO, 2010, p. 72.



### 3 GESTÃO

A partir de uma breve contextualização, o conceito de gestão pode provocar grandes mudanças nos padrões de cada membro de uma organização, que por sua vez está inserido em uma sociedade. Porém, ao falar em Gestão, é preciso que haja compreensão de seu significado. Segundo Aulete, a “gestão é a ação ou resultado de gerir; administração”.<sup>52</sup>

Vale explanar o autor Drucker, o qual informa que historicamente desde os primórdios os negócios não são a única forma de se administrar e aponta que:

A primeira aplicação prática da teoria da administração ocorreu em instituições sem fins lucrativos e agências governamentais no início do século XX. No pós guerra, a gestão passou a identificar-se com “gerenciamento de negócios”, por influência americana. Embora a gestão de organizações tenha-se desenvolvido no horizonte das empresas que visam o lucro, sua origem é outra. Portanto, qualquer organização que hoje deseja realizar sua missão precisa estar munida de instrumentos gerenciais. [...] Assim, a gestão torna-se o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização.<sup>53</sup>

Portanto, vale ressaltar que pelo trecho analisado acima nem sempre o alvo principal na gestão das empresas eram apenas os lucros e os dividendos. Mencionando a missão atual dos gestores, vê-se que não difere muito do que vimos nas organizações passadas, entendemos que toda e qualquer instituição está impregnada de valores, com características de seres que são humanos.

A este respeito, Alencastro corrobora afirmando que:

Uma organização, seja de que tipo for, é sempre uma comunidade humana e, dessa forma, sujeita a todos os fatores que emergem na interação entre as pessoas. A cultura organizacional ou cultura corporativa é, portanto, o conjunto de hábitos, crenças e realidades socialmente construídas e assimiladas pelos seus membros.

Dessa forma é lícito conceber uma organização como “comunidade moral”, pois todas as organizações para existirem enquanto coletividades humanas pressupõem a existência de uma ética.<sup>54</sup>

Entretanto, partindo do pressuposto de que temos o que chamamos de “comunidade humana”, subentende-se que existam membros os quais se relacionam, dialogam, trocam informações, interagem uns com os outros, há um entendimento da necessidade da figura do gestor, que a nosso ver, seria a pessoa

---

<sup>52</sup> AULETE, 2011, p. 442.

<sup>53</sup> DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo, Campus, 1995.

<sup>54</sup> ALENCASTRO, 2010.

responsável por coordenar o que vamos denominar aqui de time coeso, conforme Murad cita, que “a arte da gestão consiste, exatamente, em formar um time coeso, que trabalhe em sintonia”.<sup>55</sup>

Rios diante desse quadro afirma que:

Num mundo com as características que identificamos, requer-se dos profissionais, mais do que nunca, uma atitude crítica no sentido de questionar o seu papel e de não só buscar atender as demandas – muitas vezes discutíveis – do mercado, mas de questioná-las e intervir na direção das mudanças necessárias. Isso implica realizar um trabalho de boa qualidade, um trabalho competente. Vale, então, chamando atenção para o trabalho que se desenvolve nas organizações, sobre as dimensões da competência: técnica, estética, política e ética.<sup>56</sup>

Algumas vezes, os profissionais “temem” em dar sugestões acerca de determinados temas que talvez até apresentem certa experiência, dessa forma, reúnem condições de saber se deu certo ou não, tal temor se dá por conta de seu gestor. No entanto, o gestor reúne as funções de planejar, traçar metas que podem ser acessíveis, tem ciência dos problemas na busca de dar a eles uma solução, envolvendo processos motivacionais dentro da instituição, com a certeza de que esteja pautado em princípios éticos.

Sobre essa compreensão do processo de gestão, Rios<sup>57</sup> e Murad<sup>58</sup> dizem nas entrelinhas que tal processo deve romper com “velhos hábitos, ou seja, abandonar o ontem”. Isso nos parece bastante claro quando são apresentados os princípios essenciais da gestão sob a égide de Drucker,<sup>59</sup> como prioritariamente abordados em cinco quesitos primordiais, a saber:

1. Em qualquer instituição, a primeira tarefa da gestão é capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades. [...] pois as pessoas sentir-se-ão valorizadas e respeitadas em suas tradições e culturas.
2. Compete aos gestores fixar as metas, após uma acurada análise de cenário e diálogo com os colaboradores, e zelar para que elas sejam cumpridas. [...].
3. As organizações modernas estão centradas no cliente (ou público-alvo) e não em si mesmas. [...].
4. Para funcionar bem, a organização desenvolve um eficiente sistema de comunicação, de circulação de informação e de serviços internos.

---

<sup>55</sup> MURAD, 2012, p. 21.

<sup>56</sup> RIOS, 2011, p. 91.

<sup>57</sup> RIOS, 2011, p. 91.

<sup>58</sup> MURAD, 2012, p. 35.

<sup>59</sup> DRUCKER, 1995, p. 28.

5. No contexto atual, no qual o saber aplicado transformou-se na grande fonte de riqueza, as organizações precisam constantemente, desenvolver novas habilidades (= saber fazer) e conhecimentos.

### 3.1 Base conceitual da Gestão

Nos últimos anos, a emergência das organizações amparadas no conhecimento tem se aprofundado na busca de conceber uma visão sistêmica da chamada gestão do conhecimento. A busca do conhecimento vem adquirindo mais espaço num mundo tão exigente por competências dentro de suas organizações, que por sua vez existem com uma determinada “missão” a ser realizada.

Por uma gestão competente não precisa ser aquela a qual seus gestores passaram apenas por programas específicos ou cursos preparatórios, mas como também aquela em que, muito além da preparação dos gestores, existam condições de trabalho, agenda do que são prioridades, boas condições de realização, envolvimento e colaboração dos diversos segmentos, a saber: família, escola, governo e sociedade.

A exemplo das reflexões acima, Murad só tem a reforçar que:

A gestão existe para ajudar a realizar a missão da instituição. Ela começa com os resultados pretendidos e organiza os recursos da instituição para atingi-los. É o órgão para tornar a organização capaz de produzir resultados fora dela mesma. Portanto o foco da gestão, e sua responsabilidade correspondente, consiste em tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados, dentro ou fora, sob o controle da organização ou além dela. [...] Ser gestor(a) não é somente tomar conta da situação, mas continuamente refletir sobre seus desempenhos, seus clientes, seus concorrentes e o real benefício que ela traz para a sociedade.<sup>60</sup>

Na verdade, o olhar reflexivo do gestor é que o torna compromissado, atuante, onde ele aplicará conhecimentos tão competentes os quais estão imbuídos e ao mesmo tempo passíveis de acertos. Entretanto, isto não se resume em meras atitudes que denotam ou reforçam estas ou aquelas características, pelo contrário, vai além do chamado apenas “tomar conta”.

É importante salientar que essa questão é discutida também pela autora Rios a qual apregoa que:

Muitos gestores, por exemplo, julgam ingenuamente, que sua autoridade se sustenta em atitudes “firmes”, que na verdade são duras e inflexíveis. Agir

---

<sup>60</sup> MURAD, 2012, p. 35.

com rigor implica assumir constantemente a atitude crítica diante das situações desafiadoras.<sup>61</sup>

Entretanto, com o passar dos tempos o modelo tradicional de gestão vem diminuindo gradativamente, dando lugar aos novos paradigmas que são geridos pelas chamadas “Sociedades do Conhecimento” as quais estão desafiando tais organizações a buscarem práticas e metodologias inovadoras e hodiernas de gestão.

Dessa forma, no cenário atual, constata-se que as organizações, de forma acelerada nos últimos anos, passaram a se sensibilizar acerca da importância da revisão dos modelos tradicionais de gestão, que já não são garantias de sua sobrevivência, até mesmo pelo seu arcabouço competitivo no mercado de trabalho, na busca de novas ideias e práticas referentes à gestão empresarial.

Nesse ponto, segundo Murad:

As organizações modernas apresentam um novo tipo de colaboradores que cresce cada vez mais. São denominados de *trabalhadores do conhecimento*, ou seja, pessoas que detêm um saber específico, que as qualifica de maneira própria. Sabem mais do seu trabalho do que suas chefias; senão seriam desnecessárias. [...] Os trabalhadores do conhecimento precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo, e ver resultados. [...] Ai está o segredo do gestor: trabalhar em grupo, redefinir em equipe a tarefa, mas sempre gerenciar para o desempenho. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa.<sup>62</sup>

Portanto, o que se vê nas organizações são gestores cada vez mais persuasivos, dinâmicos onde gerenciam cada setor, bem como seu desempenho. Nesse contexto, surge o que se chama de “treinamento em serviço” no qual cada membro da equipe é oportunizado a acreditar e conhecer sobre os propósitos da instituição a fim de que se colham resultados benéficos.

Se o quesito conhecimento é uma base para uma gestão competente, dessa forma vemos na fala de Murad<sup>63</sup> indícios do sentimento de pertença dos colaboradores ao mesmo tempo em que percebemos em seus treinamentos o alcance dos resultados que uma instituição almeja, na qual Rios<sup>64</sup> afirma que as atitudes “firmes” devem ser substituídas por gestores mais envolvidos com seu grupo numa visão mais ampliada de gestão. Neste diálogo com os autores fica

---

<sup>61</sup> RIOS, 2012, p. 105.

<sup>62</sup> MURAD, 2012, p. 40.

<sup>63</sup> MURAD, 2012, p. 40.

<sup>64</sup> RIOS, 2012, p.105.

transparente o trabalho conjunto de todos, para a colheita dos bons frutos que as instituições tanto buscam seja concretizada.

### 3.2 Gestão Escolar

No quesito anterior vimos que a gestão possui uma base conceitual na qual tal modelo se funda numa administração espiritualizada, e que se aprende através da teoria e da prática conjuntas, a qual tem raízes na vivência, na expressão fatural, e que busca a qualidade.

À luz dessa compreensão, ao se falar em gestão logo vem em mente o termo líder, que se caracteriza pela pessoa que está à frente de um grupo, que lidera, que tem liderança em seus princípios.

Murad<sup>65</sup> conceitua Gestão como sendo a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos a fim de realizar a missão de qualquer organização. Portanto, percebemos claramente que as palavras gestão e liderança parecem se completar, pois pressupõem trabalho conjunto.

Cortella<sup>66</sup> expõe algumas competências que o líder deve ter no sentido de uma liderança produtiva e ética. O líder precisa ter a mente aberta e estar atento naquilo que muda e estar sempre disposto a aprender. Ele deve ser capaz de fazer sua equipe crescer, pois um “líder que não eleva a equipe, que só pensa no próprio crescimento, não é um líder, é um chefe, no sentido hierárquico do termo”. Teremos condições de sermos líderes inspiradores quando ao nos elevarmos dar as mãos aos nossos subordinados demonstrando assim o chamado crescimento em conjunto.

Diante dessas análises, não se pode deixar de refletir sobre a forma mais adequada de tratar os que colaboram dentro de uma liderança produtiva e ética, além de lembrar ainda sobre o devido papel que cada um desempenha dentro da instituição.

Entretanto, consoante às observações de Murad,<sup>67</sup> existem além da forma minimamente profissional de lidar com seus colaboradores uma ação contrária ao

---

<sup>65</sup> MURAD, 2011, p. 71

<sup>66</sup> CORTELLA, Mario Sergio. *Qual a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

<sup>67</sup> MURAD, 2011, p. 65-66

objetivo da instituição, listando alguns itens que são chamados pelo autor de “equívocos cumulativos”, a saber:

- As gerências e coordenações não são escolhidas levando em conta um perfil de gestão integral (valores humanos + resultados), mas sim a “boa intenção”. Ora, gestores limitados ou incompetentes, mesmo que sejam bonzinhos, não conseguirão alavancar nem a missão da instituição nem o seu negócio [...] ter um bom domínio teórico, saber fazer, mostrar resultados e assumir uma postura de vida conseqüente com os valores compartilhados da instituição;
- Esses gestores limitados [...], contratam seus colaboradores privilegiando o mesmo perfil: pessoas boazinhas, medianas ou medíocres, sem ousadia e espírito empreendedor;
- [...] As pessoas permanecem em suas funções durante anos a fio, sem que tenham as condições necessárias para desempenhá-las bem e se sintam desafiadas a melhorar, significativamente, seu desempenho;
- O investimento em formação continuada, em vista da melhoria dos resultados, é tido como “gasto”, ou “custo” e não como *investimento*, que trará retorno seguro. [...].
- A política de remuneração desconhece o mercado. Quando existe, a referência para pesquisas não são as empresas similares, mas outras instituições congêneres, com os mesmos vícios [...].
- Em algumas regiões do país, há uma relação de “coronelismo” dos gestores em relação aos seus colaboradores. [...].

Percebe-se, então, que há uma grande diferença entre a instituição que prega uma lógica humanista e outra instituição que não demonstra uma liderança qualificada profissionalmente, na qual esta última fere princípios e valores que são apregoados por uma liderança humanista e transformadora.

Outrossim, Alencastro<sup>68</sup> expõe outra característica que deve ser a obrigação do líder em de criar um ambiente de trabalho feliz, por que que os indivíduos passam muito tempo em seu trabalho e devem se sentir bem onde estão. Não se trata de um ambiente de baderna, mas alegre. Sem o requisito alegria não há motivação. Liderar também pressupõe a capacidade de inovação, a busca de novos métodos e soluções, e visão de futuro. Todo líder deve ser capaz de reunir sua equipe escutar/trocar ideias de maneira digna e ética os caminhos a serem conduzidos na execução das atividades.

É importante salientar que, este conceito amplo de liderança e gestão, prioritariamente, nos remete ao conceito de gestão escolar e precisamos nos ater às normativas e finalidades de sua temática, segundo a qual existe uma legislação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 9.394/96, a qual citam

---

<sup>68</sup> ALENCASTRO, 2010, p. 115.

diretamente os princípios e normas da já citada gestão escolar democrática, a saber, a própria LDBEN estabelece no artigo 14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.<sup>69</sup>

É nesse contexto que a LDBEN traz para o espaço escolar o debate sobre a democratização das políticas educacionais independente de qual instituição seja ela e onde quer que ela esteja inserida.

---

<sup>69</sup> BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9.394*, de 20 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2016



## 4 PROCESSOS E MÉTODOS DA PESQUISA

### 4.1 Abordagem e Tipo da Pesquisa

O foco principal deste trabalho ocupou-se da concepção do modelo de gestão escolar à luz de princípios éticos baseados em valores cristãos.

Para a realização deste trabalho, buscou-se pelo método dedutivo, com análise documental, tendo em vista essa proposta ser a que melhor traduz a abordagem pretendida.

Conforme assegura Gil,<sup>70</sup> “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Para nós esta é uma grande importância e tem grande relevância no cenário acadêmico.

Dessa forma, Santos também cita a pesquisa documental assegurando ainda a importância desta técnica:

A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – (pintura, escultura, desenho, etc.), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos.<sup>71</sup>

Outrossim, este vem a ser o nosso objetivo enquanto pesquisadores, a busca de encontrar as respostas das hipóteses anteriormente formuladas, a fim de que se permita ao pesquisador mergulhar na investigação de qualquer trabalho de cunho científico.

A justificativa da escolha se deu em fundamentação metodológica, a partir da análise de fonte documental, ou seja, pesquisa documental tem o documento como objeto de investigação. No entanto, o conceito de documento ultrapassa a ideia de textos escritos e/ou impressos. O documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito.

---

<sup>70</sup> GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>71</sup> SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

Embora a pesquisa documental seja muito próxima da pesquisa bibliográfica, no entanto existe um requisito diferenciador que está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete a contribuições de diferentes autores sobre o tema, ligado a fontes secundárias, enquanto que a pesquisa documental lança mão de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, as chamadas fontes primárias. Essa é a diferença principal entre elas. No entanto, precisa de atenção, pois o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”.<sup>72</sup>

A utilização de documentos e afins em pesquisa se constitui em uma gama de informações, as quais devem ser admiradas e valorizadas para sua utilização nas diversas áreas das Ciências Humanas e Sociais, pois possibilita ampliar o entendimento de objetos cujo entendimento necessita de contextualização sócio-cultural e histórica.

A este respeito Cellard ilustra bem ao mencionar que:

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito freqüentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.<sup>73</sup>

Nesse ínterim, essa pesquisa teve fundamentação metodológica a partir da análise de fontes documentais que discorrem sobre o tema, visando à construção do referencial teórico, o qual pretende analisar e avaliar em que medida a gestão da Escola de Governança Pública do Estado do Pará apresenta princípios éticos bem como quais os valores em que se baseiam.

## 4.2 Caracterização do material de pesquisa

Para nortear nossa pesquisa documental, lançaremos mão de alguns documentos oficiais tais como: Regimento Interno da Escola de Governo do Estado do Pará- EGPA, Revista Semestral do Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos da EGPA-SIFARH/EGPA, bem como do Projeto Político

<sup>72</sup> OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 69.

<sup>73</sup> CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

Pedagógico da EGPA, com o objetivo de buscar informações sobre o funcionamento da EGPA.

Todos os materiais acima citados permitirão a nós identificar os elementos essenciais à análise dessa pesquisa, e de acordo com a revisão, sendo dada ênfase aos trechos que denotam aspectos que se relacionam com o assunto da pesquisa, sobretudo àqueles que dizem respeito ao modelo de gestão baseado nos documentos da já citada instituição.

### **4.3 Caracterização da Instituição**

A Escola de Governança Pública do Estado do Pará – EGPA,<sup>74</sup> com natureza jurídica de autarquia e autonomia técnica, administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, localizada na Av. Nazaré, 871, (entre Trav. Quintino Bocaiúva e Rua Joaquim Nabuco) Bairro Nazaré, CEP 66.030-320, telefone 3214-6200, email [claudiomarcio.financas@gmail.com](mailto:claudiomarcio.financas@gmail.com), site: <http://egpa.pa.gov.br>.

#### *4.3.1 Histórico da Instituição*

A Escola de Governança Pública do Estado do Pará, criada através da Lei nº 6.569 de agosto de 2003, funciona como um espaço de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da administração pública, tendo por atribuição básica promover a qualificação e a valorização do servidor, entendendo-o como um elo essencial na relação entre o Estado e seus cidadãos. É um ambiente para a convergência das discussões sobre práticas de governo, com foco no processo contínuo de dinamização e melhoramento dos serviços prestados à população.

Sendo uma instituição empenhada em subsidiar a superação dos desafios propostos à atual conjuntura de gestão, que visa difundir um modelo empreendedor, com vista à elevação dos padrões de eficiência na execução das políticas públicas, a EGPA busca alimentar o cunho intelectual dos componentes deste Estado, implementando programas e ações destinados a otimizar a qualidade de vida do

---

<sup>74</sup> A nomenclatura da Escola de Governo do Estado do Pará mudou para Escola de Governança Pública do Estado do Pará a partir de Agosto de 2015.

servidor, por meio da oferta de cursos, oficinas e eventos, com alcance a todo os servidores da estrutura do Governo do Pará.

Sua missão é promover a qualificação dos servidores públicos visando a sua valorização e o aprimoramento da gestão pública comprometida com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

#### **4.4 Marcos legais - Lei nº 6.569, de 06 de agosto de 2003**

A EGPA desenvolve suas ações com base em definições legais que normatizam sua estrutura, finalidade e proposta pedagógica.

A Emenda Constitucional nº 19/1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e Agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências, no seu Art.39 § 2º, determina que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Com base neste dispositivo, a Lei estadual nº 6.569, de 6 de agosto de 2003, cria a Escola de Governo do Estado do Pará, com natureza jurídica de autarquia e autonomia técnica, administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, tendo por finalidade institucional “propor diretrizes e políticas para a formação, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores, empregados e gestores públicos no Estado do Pará”.

As funções básicas da Escola de Governança, expressas nesta Lei, são:

I – organizar, coordenar e realizar programas de formação de formação e aperfeiçoamento permanente dos servidores, empregadores e gestores públicos no âmbito do Estado do Pará;

II- coordenar o Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos do Estado- SIFARH;

III- integrar e otimizar as iniciativas da Administração Pública Estadual que se destinem a formação, à capacitação, ao treinamento e ao desenvolvimento dos servidores públicos;

IV- difundir o modelo de gestão pública empreendedora, com vista à elevação dos padrões de eficiência e eficácia do setor público;

V- contribuir para a melhoria da capacidade da capacidade gerencial dos servidores públicos no Estado, de modo a prepará-los para atuar como agentes de dinamização e mudanças no processo de modernização do Estado;

VI- implementar programas e ações voltados à melhoria da qualidade de vida do servidor público;

VII- apoiar o desenvolvimento técnico de organismos e entidades da Administração Pública;

VIII- apoiar o fortalecimento institucional e a capacidade gerencial dos municípios do Estado do Pará;

IX- capacitar, gerencial e operacionalmente, as entidades do terceiro setor, a fim de melhor prepará-las para o diálogo com o aparelho do Estado;

X- contribuir para a ampliação do nível de competência e geração de ciência e tecnologia no Estado, em áreas de conhecimento estratégico para o desenvolvimento sustentável;

XI- coordenar, no âmbito do Estado, a concessão de bolsa de estudos de pós-graduação, aos servidores estaduais efetivos, destinada à realização de cursos de especialização, mestrado e doutorado.<sup>75</sup>

Como um órgão que desenvolve ações de natureza educacional, a proposta pedagógica da EGPA deve estar em consonância com o que está disposto na LDB, em particular com o capítulo III o qual normatiza a Educação Profissional. Os artigos 39 e 40, que tratam, respectivamente, da finalidade e da forma de oferta da educação profissional, dispõem:

Art 39º A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Art 40º A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

Sobre o conselho gestor:

Art. 4º O Conselho Gestor da Escola de Governo do Estado do Pará - EGPA, órgão de deliberação colegiada, tem por finalidade deliberar sobre as normas, ações, diretrizes e formulação das políticas públicas voltadas para a formação, o aperfeiçoamento, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores e gestores estaduais.

#### **4.5 Marco Político-institucionais**

A história de construção da EGPA tem sua origem na constituição do programa de desenvolvimento e valorização do servidor o PDVS, vinculado a SEAD, o programa foi criado no ano de 1997 pelo Decreto Estadual nº 2.340, que instituiu

<sup>75</sup> Essa legislação que regula o funcionamento da EGPA deve ser objeto de discussão e avaliação pela comunidade escolar.

um grupo de trabalho responsável pela elaboração de uma perspectiva de formação e pela capacitação de servidores públicos estaduais, foi o marco fundacional do PDVS.

Com a institucionalização do programa as ações de formação foram crescendo, mas atendendo basicamente a demanda por cursos. A natureza jurídica e institucional da SEAD limitava a expansão das atividades formativas do programa e a definição de um perfil sócio-educacional próprio.

A partir de 2007 com a proposta de uma gestão pública democrática e participativa, que reorientaria e ampliaria as arenas decisórias e as políticas públicas do estado, a EGPA assumiu o desafio de construir uma proposta política e pedagógica articulada ao processo de socialização política em curso. Quando se inicia a nova gestão do Estado do Pará, assume-se<sup>76</sup> o compromisso de alavancagem do desenvolvimento político, social, ambiental, cultural, educacional, o aprimoramento da gestão pública estadual e o potencial econômico, pautado em três eixos/pilares:

- ✓ Qualidade de vida para todos e todas;
- ✓ Inovação para o desenvolvimento;
- ✓ Gestão Participativa, Descentralizada e de Valorização e Respeito aos Servidores Públicos.

Para que a população tenha êxito nas suas conquistas, garantindo o direito de exercer sua cidadania, contribuindo e participando da gestão pública, o Estado também assumiu o desafio de investir na formação, capacitação e qualificação de seu quadro de servidores, tornando-os agentes de democracia e capazes de propor, encaminhar e avaliar as políticas públicas, os programas, os projetos e as ações de interesse público.

A instituição articuladora, coordenadora, mediadora, propositiva e diretiva para encaminhar a execução e concretização desses eixos/pilares é a EGPA que assumiu a missão de promover a qualificação dos servidores públicos do visando a sua valorização e o aprimoramento da gestão pública comprometida com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

---

<sup>76</sup> Na mensagem da atual governadora enviada à Assembléia Legislativa do estado.

#### **4.6 Estrutura Organizacional**

De acordo com o Regimento Interno da Escola de Governança, publicado no Diário Oficial nº 30833, de 29/12/2006, esta Instituição estrutura-se conforme as seguintes unidades básicas:

- I- Órgão de atuação colegiada: Conselho Gestor – CG;
- II- Órgão superior de atuação singular: Direção Geral – DG;
- III- Órgãos de assistência direta e imediata ao Diretor Geral;
  - a) Gabinete do Diretor Geral;
  - b) Assessorias;
- IV- Órgãos de atuação diretiva corporativa:
  - c) Diretoria de Desenvolvimento e Valorização de Pessoas- DDVP;
  - d) Diretoria de Administração e Finanças – DAF;
- V- Órgãos de atuação executiva:
  - e) Coordenação de Valorização da Cidadania- CVC;
  - f) Coordenação de Pesquisa, Planejamento e Avaliação – CPPA;
  - g) Coordenação de Desenvolvimento de Habilidades Profissionais- CDHP;
  - h) Coordenação de Administração e Gestão de Pessoas- CAGEP;
  - i) Coordenação de Orçamento e Finanças- COF;
  - j) Coordenação de Suporte Operacional – CSOP.

#### **4.7 Recursos Humanos**

A EGPA tendo como finalidade precípua governar a acessibilidade e a qualidade de servidores desenvolve suas atividades com ocupantes de cargos de provimento efetivo e cargos de provimento em comissão, com características próprias.

#### **4.8 Marcos Teórico-Metodológicos**

O projeto pedagógico da EGPA tem como pressupostos básicos a qualificação como relação social, o trabalho como princípio educativo, a integração

das dimensões teóricas e práticas nos processos formativos e a valorização dos saberes tácitos.

#### *4.8.1 Compromisso com os servidores e com uma gestão pública democrática e participativa*

A EGPA precisa estar comprometida com os servidores e com a gestão pública democrática participativa. Para tanto, é preciso focalizar os servidores e descobrir suas necessidades de formação. Deve atender às demandas dos servidores e da gestão pública democrática. A formação deve voltar-se ao que interessa à sociedade.

A Gestão Pública: Revista Semestral do SIFARH-EGPA apregoa um novo modelo de desenvolvimento social, o qual deve ser possibilitado por intermédio de novas estratégias de gestão, capazes de responder às expectativas produzidas. Tais estratégias podem ser traduzidas em um novo modelo de Gestão pautado nos seguintes supostos:

- a) Gestão Democrática: a democracia entendida enquanto processo permanente de ampliação da participação popular nas tomadas de decisões dos assuntos relativos ao Estado;
- b) Gestão Participativa: compreendida enquanto estratégia de produção de uma nova cultura política e institucional de valorização da ação e do pensamento coletivo na definição e na construção do novo modelo de desenvolvimento para o Estado;
- c) Gestão Transparente: acompanhada das diversas formas de controle social da gestão pública, do sistema de compras às ações executivas da administração.

#### **4.9 Referencial universalizante, capaz de articular os diferentes níveis de públicos**

É necessário definir estratégias e ações formativas que atinjam todos os servidores do estado do Pará, com os mais diferentes níveis de escolarização e ocupantes de diferentes funções e níveis hierárquicos. Um grande desafio é definir formas de atendimento aos servidores situados em todos os municípios paraenses.

A EGPA deve interagir com as políticas públicas de gestão e de organização do trabalho efetivadas no âmbito do estado do Pará.



## 5 PERCURSOS E RESULTADOS ANALISADOS

Este capítulo se ocupa em analisar todos os indicadores que serviram de base para o foco principal de nosso trabalho, sem perder de vista a ética como o pano de fundo que se constitui em uma reflexão crítica acerca das normativas e padrões de valores inseridos em regras sociais as quais permeiam as mais diversas instituições, com o objetivo de conceber um modelo de gestão baseados em valores que estejam de acordo com os princípios adequados a uma instituição.

### 5.1 Análise inicial da Escola de Governança Pública do Estado do Pará

Através da Lei nº 6.569 de agosto de 2003, que instituiu a chamada EGPA, a qual preconiza o funcionamento da mesma como a tentativa de ser um espaço de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da administração pública, nessa perspectiva, observamos que a metodologia a ser adotada tenta reunir estratégias de qualificação de ensino um tanto quanto diversificadas.

Sua atribuição básica nos parece ter uma abrangência em um setor bastante grandioso, que são os servidores públicos, que a nosso ver são profissionais muito “rotulados” nas mais diversas instâncias.

Contudo, o fato de buscar a promoção de qualificação e a valorização do servidor, já o transforma em um elo essencial na relação entre o Estado e seus cidadãos, e torna ainda aquele servidor mais motivado e engajado em suas funções dentro de seu ambiente de trabalho e com mais responsabilidade e compromisso.

A este respeito Rios afirma que:

Essa ideia de responsabilidade, que se encontra articulada com a de liberdade, conceito que representa o eixo central da reflexão ética, ajuda-me a encaminhar esta reflexão. Pois responsabilidade está ligada também à noção de compromisso [...].<sup>77</sup>

É um ambiente para a convergência das discussões sobre práticas de governo, com foco no processo contínuo de dinamização e melhoramento dos serviços prestados à população. Como o termo informa “servi-dor” (*grifo nosso*) público, ou seja, presta-se um serviço a alguém que tem direito ou as pessoas as quais tem direito.

---

<sup>77</sup> RIOS, 2011, p. 63.

Nada mais justo do que qualificar a quem presta um serviço a uma grande parcela da população.

Entretanto, percebemos em nossa análise, que são desenvolvidos componentes de princípios organizacionais, garantindo assim a formação profissional dos sujeitos, com competência técnica e de forma a desenvolverem atividades na área de serviço o qual atuam.

A respeito dos valores implícitos na missão desta instituição, nos remete a subentender que a EGPA se propõe a agir em consonância com os princípios éticos onde há o respeito mútuo nas relações que são consolidadas.

## **5.2 Breve análise da Base legal - Lei nº 6.569, de 06/08/03**

Em diversos momentos analisamos a presença e ao mesmo tempo a incorporação de valores implícitos no marco regulatório da Lei da criação da Escola de Governança Pública do Estado do Pará, na qual tende a reforçar que esta mudança se constitui em grandes avanços para a finalidade da EGPA onde o PPP:

A Emenda Constitucional nº 19/1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e Agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências, no seu Art.39 § 2º, determina que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Com base neste dispositivo, a Lei estadual nº 6.569, de 6 de agosto de 2003, cria a Escola de Governo do Estado do Pará, com natureza jurídica de autarquia e autonomia técnica, administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, tendo por finalidade institucional “propor diretrizes e políticas para a formação, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores, empregados e gestores públicos no Estado do Pará”.<sup>78</sup>

Com base nas funções básicas da EGPA, cabem assertivas acerca daquilo a que algumas delas estão intimamente interligadas e ao mesmo tempo estão de acordo com o que a LDBEN preconiza. São elas:

I – organizar, coordenar e realizar programas de formação de formação e aperfeiçoamento permanente dos servidores, empregadores e gestores públicos no âmbito do Estado do Pará;

<sup>78</sup> PARÁ. *Escola de Governo do Estado do Pará: Projeto Político Pedagógico – PPP*. Belém: EGPA, 2007.

III- integrar e otimizar as iniciativas da Administração Pública Estadual que se destinem a formação, à capacitação, ao treinamento e ao desenvolvimento dos servidores públicos;

IV- difundir o modelo de gestão pública empreendedora, com vista à elevação dos padrões de eficiência e eficácia do setor público;

V- contribuir para a melhoria da capacidade gerencial dos servidores públicos no Estado, de modo a prepará-los para atuar como agentes de dinamização e mudanças no processo de modernização do Estado;

VI- implementar programas e ações voltados à melhoria da qualidade de vida do servidor público;

VII- apoiar o desenvolvimento técnico de organismos e entidades da Administração Pública.

Contudo, nossa análise é a que de uns tempos pra cá, os artigos acima estão praticamente todos na ordem do dia, uma vez que antes pouco se havia falado em melhorias, mudanças, desenvolvimento, visto que todos estes termos estão impregnados de padrões de dialogicidade do servidor com seu administrador maior que é a figura do Estado.

Mas devemos tecer uma análise criteriosa, pois ainda assim corremos o risco destas funções estarem passíveis de falhas conforme cita Rios:

Como nenhuma lei é isenta de falhas, nunca podemos deixar de lado sua capacidade de julgá-las segundo critérios éticos. O mais importante destes critérios é o da vida humana. Toda vez que este princípio for ameaçado por uma norma, seja ela moral, política ou econômica, esta norma deve ser desobedecida ou mudada.<sup>79</sup>

Por fim, se faz necessário um parecer analítico acerca do Conselho Gestor, o qual é parte integrante da EGPA e do próprio PPP da referida instituição, no qual tem características em consonância com todos os órgãos e instâncias do Estado, ou seja, não age e nem tampouco tem ações isoladas, não delibera sem a anuência de todos diretamente envolvidos com as diretrizes. Isso demonstra mais uma vez que este modelo de gestão se aproxima dos valores e princípios éticos.

Art. 4º O Conselho Gestor da Escola de Governo do Estado do Pará - EGPA, órgão de deliberação colegiada, tem por finalidade deliberar sobre as normas, ações, diretrizes e formulação das políticas públicas voltadas para a formação, o aperfeiçoamento, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores e gestores estaduais.

---

<sup>79</sup> RIOS, 2011, p. 52.

### 5.3 Avaliação do Marco Político-Institucional

O trecho abaixo nos informa que:

A história de construção da EGPA tem sua origem na constituição do programa de desenvolvimento e valorização do servidor o PDVS, vinculado a SEAD, o programa foi criado no ano de 1997 pelo Decreto Estadual nº 2.340, que instituiu um grupo de trabalho responsável pela elaboração de uma perspectiva de formação e pela capacitação de servidores públicos estaduais, foi o marco fundacional do PDVS.<sup>80</sup>

Nesse sentido, analisamos que para fins de valorização do servidor já havia uma semente inicial deste processo, e que baseado neste documento existia um passo a passo para valorizar e qualificar os servidores públicos estaduais, conforme já dissemos.

Contudo, após um período, não demorou muito para que:

[...] a nova gestão do Estado do Pará, assume-se o compromisso de alavancagem do desenvolvimento político, social, ambiental, cultural, educacional, o aprimoramento da gestão pública estadual e o potencial econômico, pautado em três eixos/pilares:

- Qualidade de vida para todos e todas;
- Inovação para o desenvolvimento;
- Gestão Participativa, Descentralizada e de Valorização e Respeito aos Servidores Públicos.

Mais uma vez, denota-se que este modelo de gestão se preocupa com os princípios éticos, pois, baseado no trecho deste documento sua gestão não é centralizada, não é isolada e muito menos pratica atos de desrespeito ao servidor público, pelo contrário tende a valorizar tais servidores, como um princípio dentre um de seus compromissos com a sociedade de maneira geral.

### 5.4 Análise da estrutura organizacional/Recursos Humanos

Veja a estrutura organizacional que segue abaixo:<sup>81</sup>

- VI- Órgão de atuação colegiada: Conselho Gestor – CG;
- VII- Órgão superior de atuação singular: Direção Geral – DG;
- VIII- Órgãos de assistência direta e imediata ao Diretor Geral;
  - a) Gabinete do Diretor Geral;
  - b) Assessorias;
- IX- Órgãos de atuação diretiva corporativa:

<sup>80</sup> PARÁ, 2007, p. 22.

<sup>81</sup> PARÁ, 2007, p. 31-32.

- a) Diretoria de Desenvolvimento e Valorização de Pessoas- DDVP;
- b) Diretoria de Administração e Finanças – DAF;
- X- Órgãos de atuação executiva:
  - a) Coordenação de Valorização da Cidadania- CVC
  - b) Coordenação de Pesquisa, Planejamento e Avaliação – CPPA
  - c) Coordenação de Desenvolvimento de Habilidades Profissionais- CDHP;
  - d) Coordenação de Administração e Gestão de Pessoas- CAGEP;
  - e) Coordenação de Orçamento e Finanças- COF;
  - f) Coordenação de Suporte Operacional – CSOP

Em nossa avaliação, todos os órgãos e diretorias estão cuidadosamente organizados e harmonizados, uma vez que um dos segredos para uma instituição prosperar é a interligação dos sujeitos envolvidos no processo, no qual todos se sentem responsáveis pelo sucesso da instituição.

No que diz respeito aos Recursos Humanos, o PPP informa que “a finalidade precípua de governar a acessibilidade e a qualidade de servidores desenvolve suas atividades com ocupantes de cargos de provimento efetivo e cargos de provimento em comissão, com características próprias”.<sup>82</sup> Portanto, em nossa apreciação tal finalidade e aplicabilidade age de acordo com as normas, uma vez que este princípio está expresso no que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará.

### **5.5 Um olhar dos marcos teórico-metodológicos/ Compromissos da gestão pública democrática e participativa**

O PPP da EGPA, o qual apresenta como pressupostos básicos<sup>83</sup> “a qualificação como relação social, o trabalho como princípio educativo, a integração das dimensões teóricas e práticas nos processos formativos e a valorização dos saberes tácitos”, em nossa análise, estes pressupostos citados estão intimamente ligados ao conceito de ética no mundo do trabalho no qual as duas áreas (teóricas e práticas) buscam a valorização dos saberes e, por assim dizer, dos servidores que são o público alvo das propostas implementadas pela EGPA, a qual Rios<sup>84</sup> corrobora afirmando: “a técnica aparece como espaço da objetividade, que é inadequadamente identificada com neutralidade”. Se o conhecimento é resultado de

---

<sup>82</sup> PARÁ, 2007, p. 33.

<sup>83</sup> PARÁ, 2007, p. 40.

<sup>84</sup> RIOS, 2011, p. 70.

relações sociais dos indivíduos, ele tem, indiscutivelmente, uma conotação de valor, ainda que se revista de objetividade.

Ao que se refere a outro item do PPP da EGPA, citamos que:

A EGPA precisa estar comprometida com os servidores e com a gestão pública democrática participativa. Para tanto, é preciso focalizar os servidores e descobrir suas necessidades de formação. Deve atender às demandas dos servidores e da gestão pública democrática. A formação deve voltar-se ao que interessa à sociedade.<sup>85</sup>

Outra análise informa que um dos documentos alvos da pesquisa (PPP da EGPA) ligado à instituição apregoa os valores éticos e democráticos, pois busca atender algo que está ligado à realidade do público envolvido, pois a este respeito temos Rios que ilustra bem esta questão afirmando:

Se essas organizações estão efetivamente voltadas para a promoção e desenvolvimento de ações que vão ao encontro de necessidades concretas da comunidade da qual fazem parte, elas não podem deixar de tomar como referência os princípios da ética e ter como horizonte o bem comum.<sup>86</sup>

Outra análise que reforça nossa busca pela concepção acerca do modelo de gestão escolar pautado nos princípios éticos é demonstrada em dois dos pressupostos a qual a publicação abaixo apregoa, seguem tais pressupostos:

Gestão Pública: Revista Semestral do SIFARH-EGPA apregoa um novo modelo de desenvolvimento social, o qual deve ser possibilitado por intermédio de novas estratégias de gestão, capazes de responder às expectativas produzidas. Tais estratégias podem ser traduzidas em um novo modelo de Gestão pautado nos seguintes pressupostos:

- a) Gestão Democrática: a democracia entendida enquanto processo permanente de ampliação da participação popular nas tomadas de decisões dos assuntos relativos ao Estado;
- b) Gestão Participativa: compreendida enquanto estratégia de produção de uma nova cultura política e institucional de valorização da ação e do pensamento coletivo na definição e na construção do novo modelo de desenvolvimento para o Estado.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> PARÁ, 2007, p. 41

<sup>86</sup> RIOS, 2011, p. 97

<sup>87</sup> GESTÃO Pública: *Revista Semestral do SIFARH - Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos da Escola de Governo do Estado do Pará*, a.1, n 1, 2007.

## 5.6 Análise da articulação dos diferentes níveis de públicos

A questão ética permeia a articulação de todos os níveis de escolarização, no trecho abaixo em que o PPP cita que:

As estratégias e ações formativas que atinjam todos os servidores do estado do Pará, com os mais diferentes níveis de escolarização e ocupantes de diferentes funções e níveis hierárquicos. Um grande desafio é definir formas de atendimento aos servidores situados em todos os municípios paraenses.

A EGPA deve interagir com as políticas públicas de gestão e de organização do trabalho efetivadas no âmbito do estado do Pará.<sup>88</sup>

Vale chamar atenção para o que Sung e Silva nos faz ver dentre os propósitos citados acima, mencionando que:

Hoje mais do que nunca a humanidade se dá conta de que vivemos em um mundo globalizado, onde as ações de um repercutem diretamente na vida dos outros. [...] A única possibilidade estaria em uma resposta construída com a participação de todos os grupos envolvidos. O que exige a construção de uma ética com princípios e valores aceitos por todos e válidos para todos, apesar de todas as diferenças.<sup>89</sup>

O público alvo das ações do PPP é plural e se estende a uma gama ampla de servidores nos vários níveis da administração pública do estado do Pará. Realiza-se a assim ideia de democratizar a educação.

---

<sup>88</sup> PARÁ, 2007, p. 42-43.

<sup>89</sup> SUNG; SILVA, 2011, p. 41-42.



## CONCLUSÃO

A questão da ética foi o maior enfoque inicialmente presente neste trabalho. O tema da ética e suas várias possibilidades nos permitiu verificar que não há uma única maneira de perceber as tomadas de decisão.

É preciso perceber que a ética não se constitui como única e exclusivamente pertencente aos meios educacionais, antes ela faz parte da competência profissional, em qualquer que seja o *lócus* dos mais diversos sujeitos envolvidos em práticas profissionais ou não.

As organizações hodiernas refletem as transformações que ocorreram nas últimas décadas na sociedade, apesar de diferenças prioritárias que se referem aos seus objetivos, normas, condutas, padrões, princípios éticos, entre outras exigências que se fazem necessárias ao bom andamento de qualquer instituição.

Contudo, o objetivo central que norteou esta pesquisa foi analisar em que medida a gestão de uma instituição pode estar permeada de valores e princípios éticos, sendo esta disciplina uma forma de permitir a tomada de decisões que enfrente as ambiguidades próprias que acompanham as decisões.

Encontramos no esboço de nossa pesquisa documental, o que o documento (PPP da EGPA) preconiza, cuja definição prescreve que a sua missão é a promoção da qualificação dos servidores públicos visando a sua valorização e o aprimoramento da gestão pública comprometida com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Constatamos que existem os indicativos necessários para afirmar que tal instituição está realmente pautada em princípios éticos, e isto posto que suas ações perpassem a democratização de seus muitos setores, sendo seus valores imbuídos do papel social e político que a já citada democracia exige.



## REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. *Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba: IBPEX, 2010.

ALESSI, Antonio Carlos. *Ética e Moral: apresentação em power-point*. Disponível em:  
<[http://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/patologia/ANTONIOCARLOSALES/Sl/etica\\_e\\_moral.pdf](http://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/patologia/ANTONIOCARLOSALES/Sl/etica_e_moral.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2016.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. *Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais*. *Rev. adm. contemp.* Curitiba, v. 11, n. 3, Jul/Set., 2007. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006)>. Acesso em: 03 dez. 2016.

AULETE, Caldas. *Minidicionário contemporâneo da Língua portuguesa*. Paulo Geiger (Org.). 3. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011.

BOFF, Leonardo. *Ética e moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis: Vozes, 2003

\_\_\_\_\_. *Saber cuidar. Ética do humano: compaixão pela Terra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Casa Civil: subchefia para assuntos jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Art. 5º. Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 13 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9.394*, de 20 de dezembro de 2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2016

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo, Campus, 1995.

DURKHEIM, Émile. *Sociologia e Filosofia*. São Paulo: Ícone, 1994.

FERREIRA, Manuel Portugal. et ali. *Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural*. *RAE-Revista de Administração de*

*Empresas*, v. 53, n. 2, mar-abr, 2013. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol53-num2-2013/ambiguidade-consequencias-futuras-comportamentos-eticos-estudo-intercultural>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

GESTÃO Pública: *Revista Semestral do SIFARH - Sistema de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos da Escola de Governo do Estado do Pará*, a.1, n 1, 2007.

GHILARDI, Dóris. Função antropológica do Direito segundo Alain Supiot. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 19, n. 3837, 2 jan. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/26313>>. Acesso em: 3 dez. 2016.

GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDE ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. São Paulo: Nova Cultural, 1998. Verbetes: ambiguidade.

HUPFFER, Haide Maria. *O princípio da autonomia na ética kantiana e sua recepção na obra direito e democracia de Jürgen Habermas*. Disponível em: <<http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima5-Seleta-Externa/Haide-Maria-Hupffer.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. *Fundamento da metaphysica dos costumes*. São Paulo: Edições e Publicações Brasil, [19--].

KANT, Immanuel. *Resposta à pergunta: O que é o Esclarecimento?* Disponível em: <<http://bioetica.catedraunesco.unb.br/wp-content/uploads/2016/04/Immanuel-Kant.-O-que-%C3%A9-esclarecimento.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

LARA, Gabriela. Pediatra causa polêmica ao se recusar a atender bebê porque a mãe da criança é petista. *Estadão*: Política, 30 Mar. 2016. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,pediatra-causa-polemica-ao-se-recusar-a-atender-bebe-porque-a-mae-da-crianca-e-petista,10000023905>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *As estruturas elementares do parentesco*. Petrópolis: Vozes, 1976.

MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schulpp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

McMAHAN, Jeff. *The Ethics of Killing: problems at the Margins of Life*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

OLIVEIRA, Anselmo Carvalho de. Intuição racional e o fundamento objetivo da ética na filosofia moral de Peter Singer. *Synesis*, v. 7, n. 1, p. 44-55, jan/jun. 2015. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php?journal=synesis&page=article&op=view&path%5B%5D=683&path%5B%5D=353>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

OLIVEIRA, José Carlos. Conselho de Ética instaura processo por quebra de decoro contra Jair Bolsonaro. *Câmara Notícias*: Política, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/479547-CONSELHO-DE-ETICA-INSTAURA-PROCESSO-POR-QUEBRA-DE-DECORO-CONTRA-JAIR-BOLSONARO.html>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.

PARÁ. *Escola de Governo do Estado do Pará*: Projeto Político Pedagógico – PPP. Belém: EGPA, 2007.

RIOS, Terezinha Azêredo. *Ética e competência*. 20. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Questões da nossa época volume 7).

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica*: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SERRA, Nathalia Conde; SILVA, Melissa Luz. Análise da história de “Separados, mas iguais” à luz do Direito. *Jusbrasil*. Disponível em: <<http://ncserra.jusbrasil.com.br/artigos/375503393/analise-da-historia-de-separados-mas-iguais-a-luz-do-direito>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

SUNG, J. M; SILVA, J. C. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 2011.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 18. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.