

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

MIGUEL BRUNO SOARES SILVA

**O CÓDIGO DE ÉTICA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL:  
UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DA ÉTICA NO PODER JUDICIÁRIO**

SÃO CRISTÓVÃO-SE  
FEVEREIRO DE 2018

**MIGUEL BRUNO SOARES SILVA**

**O CÓDIGO DE ÉTICA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL:  
UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DA ÉTICA NO PODER JUDICIÁRIO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Kleber Fernandes de Oliveira

SÃO CRISTÓVÃO-SE  
FEVEREIRO DE 2018



Mas, enquanto as organizações preferirem homens que as idealizem a homens “de sublimação” elas continuarão a serem construídas na areia e desaparecerão lentamente, sem chegarem a perceber as razões de seu infortúnio.

Eugène Enriquez

## AGRADECIMENTOS

Ao misericordioso pai celeste, pela dádiva da existência, o milagre da consciência, pelos dons, graças cotidianas, pela caminhada íntegra e vigiada e pela oportunidade de evoluir em seu tempo e espaço.

A minha mãezinha guerreira e seu incansável amor, espalhando serviço e alegria onde quer que vá. A experiência de viver jamais teria sido tão significativa para mim não fosse o privilégio de ser seu filho.

Ao meu pai herói, pelo molde, pelo exemplo, pela presença, sabedoria e amor à vida. Por me ensinar a ser livre.

Ao meu irmão Thiago, pela retaguarda silenciosa, o amigo do peito silencioso que sempre foi. Guardião da minha história.

Ao meu pequeno mestre, Miguelzinho, por mesmo antes de começar a falar ter me explicado tantas coisas fundamentais ao caminho. Por me fazer reaprender a voar.

Aos meus queridos colegas de curso, pela solidariedade, empatia, camaradagem, caronas e alegria. Pela honra de partilhar esse destino.

Aos meus honoráveis professores, com todo carinho. Pela leveza, confiança, dedicação e inspiração. Por ressignificarem a Ciência para mim.

Ao Prof. Dr. Kleber Fernandes de Oliveira, meu orientador, pela serenidade, confiança, paciência e respeito aos meus “tempos e movimentos”. Pelo exemplo profissional, de vida e de conduta.

Às políticas sociais governamentais que conceberam o PROFIAP e que possibilitaram oportunidades mais equânimes de acesso à Universidade em todos os seus níveis. Pelo respeito ao direito de sonhar a todo e qualquer cidadão.



## RESUMO

A ética se tornou uma questão central em um notável cenário de aflições e de tantas incertezas sobre o futuro do país, em que emerge do âmago da sociedade brasileira oportuna reflexão crítica acerca dos valores que a orientam, bem como, das estruturas das quais se espera a produção do direito, a proteção dos interesses sociais e um modelo ético a ser reproduzido pelos cidadãos. Esta pesquisa buscou, através da revisão da literatura e de levantamento de campo (*survey*), conhecer a efetividade da implementação do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe enquanto ferramenta de gestão e de padronização da conduta ética dos servidores, a partir da investigação dos níveis de familiaridade e de exposição destes a questões relacionadas à ética na instituição. Os resultados permitem afirmar, dentre outras conclusões, que, embora os servidores se considerem responsáveis por sua conduta ética no âmbito da organização, tanto a divulgação quanto a implementação do Código entre os servidores devem ser aprimoradas de maneira que seu conteúdo possa fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzirem no âmbito da organização ou mesmo fora dela. Para tanto, a instituição de uma Comissão de Ética é um passo imprescindível, que deve ser dado em respeito ao caráter fundamentalmente cidadão que a gestão da ética pressupõe, de maneira que o instrumento seja mais que uma mera formalidade instrumental e passe efetivamente a representar um compromisso institucional, pautado nos valores e princípios da organização.

**Palavras-chave:** Ética, Ética Organizacional, Código de Ética, Gestão, Organização, Poder Judiciário.

## ABSTRACT

The ethical question has become a central issue, in a remarkable scenario of afflictions and so many uncertainties about the future of the country, in which arises from the heart of the Brazilian society a timely critical reflection on the values that guide it, as well as on the structures from which are expected to production of rights, protection of social interests and an ethical model to be reproduced by citizens. This research sought, through literature review and survey, to know the effectiveness of the implementation of the Code of Ethics of Servers of the Court of Justice of the State of Sergipe as a tool on the management and standardization of the ethical conduct of the servants, based on the investigation of the levels of their familiarity and exposure to issues related to ethics in the institution. The results allow to state, among other conclusions, that, although the servers consider themselves responsible for their ethical conduct within the organization, both the disclosure and the implementation of the Code among the servers must be improved so that its content can provide criteria and guidelines so that people find ethical ways of conducting themselves within the organization or even outside it. Therefore, the establishment of an Ethics Committee is an essential step that must be taken in respect of the fundamentally citizen character that the management of ethics presupposes, so that the instrument becomes more than a mere instrumental formality and effectively get to represent an institutional commitment, based on the values and principles of the organization.

**Keywords:** Ethics, Organizational Ethics, Code of Ethics, Management, Organization, Judiciary.



## Lista de Figuras

Figura 1.	Escolaridade dos respondentes.....	51
Figura 2.	Faixa etária dos respondentes.....	52
Figura 3.	Tempo de trabalho no TJ/SE.....	52
Figura 4.	Percepção acerca da responsabilidade pela conduta ética.....	54
Figura 5.	Percepção quanto à relevância da Ética na comunicação e práticas pedagógicas do TJ-SE.....	55
Figura 6.	Percepção acerca da utilização do diálogo como meio de promoção e gestão da ética no TJ-SE.....	56
Figura 7.	Percepção quanto à existência de normas específicas de conduta.....	57
Figura 8.	Percepção quanto a relevância da participação dos servidores no processo de gestão da ética.....	58
Figura 9.	Percepção quanto a necessidade de implementação da Comissão de Ética.....	60
Figura 10.	Percepção quanto ao investimento na ética nos relacionamentos.....	61
Figura 11.	Percepção quanto à compreensão do termo "ética".....	63
Figura 12.	Percepção do nível de familiaridade dos servidores com o Código de Ética.....	64
Figura 13.	Percepção quanto à forma de acesso ao Código de Ética.....	66
Figura 14.	Percepção quanto à assinatura de documento de reconhecimento do Código de Ética.....	68
Figura 15.	Percepção quanto à destinação de representações acerca do descumprimento do Código de Ética.....	70
Figura 16.	Plano de ação.....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO & PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
<b>CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO.....	18
2.2 A ÉTICA E A CRISE MORAL PÓS-MODERNA.....	24
2.2.1 A ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	29
2.3 O CÓDIGO DE ÉTICA.....	32
2.4 A GESTÃO DA ÉTICA NO PODER JUDICIÁRIO.....	34
2.5 OS CÓDIGOS DE ÉTICA NO JUDICIÁRIO.....	36
2.5.1 O CÓDIGO DE ÉTICA DO TJ/SE.....	37
2.5.2 O CÓDIGO DE ÉTICA DO TRE/SE.....	41
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	51
4.2 PERCEPÇÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO.....	53
4.3 PERCEPÇÃO DO CONHECIMENTO E DA DIVULGAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA ENTRE SERVIDORES DO TJ/SE.....	63
<b>CAPÍTULO 5: PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>72</b>
5.1 UM NOVO CÓDIGO DE ÉTICA.....	73
5.1.1 FORMAÇÃO DA COMISSÃO DE ESTUDOS PARA A REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA.....	74
5.1.2 ESTUDOS PARA A REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA.....	74
5.1.3 REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA.....	75
5.1.4 FORMAÇÃO DA COMISSÃO DE ÉTICA E DE CONDUTA PROFISSIONAL.....	76
5.1.5 INSTITUIÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA PROFISSIONAL.....	76
5.1.6 DIVULGAÇÃO DO NOVO CÓDIGO E DA COMISSÃO DE ÉTICA.....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O século XX foi palco de significativas e dinâmicas transformações globais operadas pelo projeto civilização, fortemente influenciado pelos padrões que se consolidaram com a ascensão do sistema econômico industrial que ditou o ritmo de transformações jamais experimentadas por povos e mercados.

Tais mudanças não se limitaram à maneira de produzir riqueza, mas, também, influenciaram determinantemente a cultura, o comportamento, a interação e o arranjo social de diversas sociedades, estabelecendo as condições para que a racionalidade ocidental triunfasse no mundo moderno através de seu caráter instrumental, reconhecido na racionalidade do mercado, em que o valor econômico cada dia mais se sobrepõe aos valores democráticos (ENRIQUEZ, 1997, p. 08).

O início do século XXI entretanto, já conta com um repertório de eventos que expõem as fragilidades e contradições de um modelo econômico pautado nessa racionalidade, vide os efeitos nefastos de alcance global desencadeados pela crise do setor imobiliário-financeiro nos EUA em 2008, permeada por manobras e fraudes escandalosas que envolveram bancos, empresas privadas, o setor público e que culminaram na ruína de inúmeras famílias e países ao redor do mundo, além de acender a crescente desconfiança da sociedade em relação às instituições e à maneira como são administradas.

No Brasil, os recentes eventos que desencadearam incomparável crise de cunho político, econômico e moral puseram à prova o papel desempenhado por agentes e instituições no que se refere à gestão da coisa pública, à garantia dos direitos sociais e à manutenção da ordem na sociedade. As denúncias, delações e revelações que chegam ao conhecimento da sociedade através dos mais diversos meios de informação, alimentam um momento de grande desconfiança e pessimismo em relação às instituições e fazem emergir a palavra “ética”, como uma expressão de valores e princípios lastreadores de atitudes e comportamentos que contemplem as expectativas da sociedade.

A questão ética se tornou então uma questão central, em um notável cenário de aflições e de tantas incertezas sobre o futuro do país, em que emerge do âmago da sociedade brasileira oportuna reflexão crítica acerca dos valores que a orientam, bem como, das estruturas das quais se

espera a produção do direito, a proteção dos interesses sociais e um modelo ético a ser reproduzido pelos cidadãos.

Assim, o reconhecimento de um poder estatal dotado de independência e imparcialidade, distante à interferência política e à corrupção, capaz de garantir a integridade de um Estado Constitucional Brasileiro, faz do Poder Judiciário o esteio das esperanças da população brasileira para a superação de um momento tão obscuro da história do País, em direção à um caminho ascendente de justiça e prosperidade moral.

A Gestão da Ética no Poder Judiciário tem como seu instrumento referencial o Código de Ética da Magistratura Nacional, aprovado em agosto de 2008 pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que é a instituição pública nacional responsável pelo aperfeiçoamento do trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que concerne ao controle da transparência administrativa e processual.

No referido Código o CNJ apresenta, em suas considerações iniciais, as motivações ensejadoras à edição do texto, enaltecendo o compromisso institucional com a excelência da Justiça enquanto serviço público, bem como o fortalecimento da legitimidade do Poder Judiciário e dispõe em seus capítulos sobre preceitos norteadores da conduta dos juízes brasileiros.

Portanto, percebe-se que o documento oficial de maior relevância no tocante à gestão da ética no Poder Judiciário nacional abrange, conforme o próprio título enuncia, somente a uma carreira específica do serviço judiciário, muito embora, há de se considerar que o Poder Judiciário é constituído de uma variedade de carreiras estratégicas ao cumprimento de seu papel diante da sociedade. Outros serviços, acessórios à atividade judicial são imprescindíveis à efetiva distribuição da Justiça à sociedade, a exemplo de escrivães, técnicos judiciários, psicólogos, assistentes sociais, peritos judiciais, contabilistas, motoristas, analistas judiciários, assessores jurídicos e oficiais de justiça, portanto

a ética deve ser inerente à atitude de cada um de nós enquanto cidadãos responsáveis, trabalhadores, servidores, magistrados, desembargadores, ministros e da sociedade, de um modo geral. Precisamos disseminar a crença de que nós temos que ter limites pautados pela honestidade, pela transparência, pelo trabalho, pela dedicação, pela doação, pelo amor à instituição, no sentido de construir um Poder Judiciário melhor. Isso requer a participação de todos nós, que somos servidores da sociedade (FONSECA, 2015).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/79067-poder-judiciario-do-espírito-santo-trabalha-na-construcao-de-seu-codigo-de-etica](http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/79067-poder-judiciario-do-espírito-santo-trabalha-na-construcao-de-seu-codigo-de-etica)>. Acesso em 11 out. 2017.

Dessa forma, ao se considerar a multiplicidade de carreiras de agentes públicos indispensáveis ao funcionamento do Judiciário, chega-se à conclusão de que a competente gestão da ética no Judiciário requer a edição de um instrumento capaz de abranger a conduta de todos os servidores - em diferentes atribuições - capazes de influenciar de alguma maneira o ambiente, independentemente de seu patamar na hierarquia da organização, tal qual ocorre no Poder Executivo Federal.

Desde junho de 1994 o Poder Executivo Federal dispõe, por meio do decreto n 1.171, do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

O Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal foi instituído em 2007. Mas, desde 1994, o tema “Ética” está na agenda do governo brasileiro, uma vez que há Comissões de Ética Setoriais nomeadas em cada um dos 307 órgãos do Poder Executivo Federal, com a função precípua de dar publicidade ao Código de Ética Profissional do Servidor Público (MENDES, 2010, P.21).

Diferentemente do Poder Executivo, no Poder Judiciário ainda não há um Código de Ética amplo, que contemple todas as carreiras (os servidores em geral) que compõem este Poder, condição que vem sendo remediada de maneira regionalizada, com a instituição de Códigos de Ética voltados aos servidores, dos Tribunais de Justiça estaduais, sendo que em muitos estados ainda não há um Código de Ética instituído.

Em Sergipe, o Tribunal de Justiça do Estado, em sua resolução nº 24/2012 instituiu o Código de Ética dos Servidores, com os objetivos de estabelecer regras éticas de conduta dos servidores e de preservar a imagem e a reputação do servidor da Justiça Estadual de Sergipe cuja conduta esteja de acordo com as normas éticas previstas no código (TJSE, art. 1º, Resolução nº 24/2012).

No entanto, a abrangência do tema “Ética” e de seu propósito voltado à complexidade de um ambiente organizacional em suas variadas possibilidades de interações e de comportamentos, sugere que os objetivos do referido Código de Ética podem ser mais amplos, de maneira a não se limitarem à obediência de regras impostas monocraticamente aos servidores, mas sim, que favoreçam a construção de uma sólida cultura ética, no âmbito da Organização.

Exemplo claro e oportuno dessa proposta pode ser encontrado no Código de Ética e de Padrões de Conduta Profissional dos Servidores e Colaboradores da Justiça Eleitoral do Estado de Sergipe, instituído pelo Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe – TRE/SE em 2015, com os

objetivos de “disciplinar, sensibilizar e motivar a adoção de um comportamento ético e profissional, inspirado na humanização das relações interpessoais e no aperfeiçoamento da cultura de cooperação, de participação e de auxílio mútuo” (TRE/SE, Resolução nº 150/2015).

Assim, a implantação e a gestão da ética precisam estar enraizadas na cultura, o que faz imprescindíveis os conhecimentos a respeito de ética, ética profissional e ética organizacional, para que a decisão organizacional esteja baseada em princípios, a partir de reflexões para o agir ético (ANDRADE, 2008, p.14).

Em que pese a abordagem da ética na administração pública, em seus diferentes poderes e órgãos, sua relação com os conceitos de democracia e de cidadania é indispensável, uma vez que “esses conceitos subjazem sob as relações sociais do mundo contemporâneo em que as noções são forjadas sob o regime político democrático e sob a noção de pertencimento dos indivíduos, que se resume em uma consciência cidadã onde a relação entre cidadania e serviço público estabelece-se pela constatação que não há “servidor público” e sim “serviço público” (MENDES, 2010, p.22 e 25).

Esta pesquisa trata da instituição do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe enquanto ferramenta de gestão e busca, através da revisão da literatura e da análise dos instrumentos utilizados, identificar a efetividade do referido código de acordo com a percepção dos servidores acerca de sua relevância, bem como em relação à gestão da ética no âmbito daquela instituição pública.

Neste contexto, a definição e a compreensão do conceito “ética” e de algumas de suas aplicações como a de “ética organizacional”, se faz necessária para a finalidade deste trabalho, bem como a de outros conceitos relativos que serão utilizados no decorrer do texto. As palavras “instituição” e “empresa” serão entendidas como sinônimo de “Organização” de maneira a facilitar a adequação das diferentes referências bibliográficas ao propósito deste trabalho, levando-se em consideração que não haverá prejuízo conceitual quanto à abordagem da ética em sua aplicação às relações profissionais.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO & PROBLEMATIZAÇÃO

Partindo-se dos já mencionados objetivos enunciados no Art. 1º da Resolução que instituiu o Código de Ética dos Servidores do TJ/SE, o problema desta pesquisa foi definido na seguinte pergunta: Qual é relevância do Código de Ética como ferramenta de gestão da ética segundo a percepção dos servidores?

Este problema será aprofundado através das seguintes questões norteadoras: como se dá a implantação e a gestão da ética no TJSE? O Código de Ética dos Servidores do TJ/SE é uma ferramenta de gestão efetiva em seu propósito? Os servidores acreditam que a ética organizacional instituída pelo Código de Ética contribui para a construção e manutenção da reputação corporativa?

Dessa forma, o objetivo geral é:

- Verificar a influência do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe na conduta e na vida dos servidores do TJ/SE a partir da percepção destes.

Os objetivos específicos visam:

- Identificar de que forma é praticada a gestão da Ética no TJ/SE;
- Identificar os instrumentos com os quais o TJ/SE administra as questões éticas nos seus relacionamentos – e que nível de interação é conseguido com os públicos;
- Analisar o modo como se dá a participação do público na gestão da ética organizacional.

Os pressupostos definidos para este estudo e que serão testados são:

- A ética vem sendo adotada pela organização como conceito fundamental para uma reputação corporativa favorável.
- A ética organizacional é a base da organização porque esta a considera essencial para seu desenvolvimento.
- A gestão da ética não é tema presente no cotidiano da instituição.
- Um dos meios utilizados para a propagação da ética na organização é a divulgação do código internamente a todos os públicos.
- A organização considera relevante a participação de todos no processo de gestão ética e por isso dispõe de um comitê de ética com representatividade de todas as instâncias organizacionais.
- Há preocupação da organização em investir na ética, nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com os públicos estratégicos.



- A decisão pela implantação da ética organizacional é tomada pela alta administração.
- A organização utiliza o diálogo, como meio para implantação e gerenciamento da ética organizacional.

Como contribuições efetivas deste estudo, pretende-se ampliar a pesquisa empírica, contribuindo para a posterior formação de uma Comissão de Ética no Tribunal de Justiça de Sergipe que integre democraticamente Servidores e Magistrados; a consequente revisão e atualização do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário de Sergipe; e contribuir para a alavancagem de fontes bibliográficas, com maior profundidade intelectual entre os profissionais de Administração Pública, de maneira a enriquecer as reflexões e debates sobre a ética nas instituições públicas.

## CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO

A sociedade global vive um momento de profundas transformações. A ascensão da informação ao status de principal recurso ao desenvolvimento da sociedade, em todos os seus âmbitos, em consonância aos avanços obtidos no campo da tecnologia digital, permeia novas possibilidades quanto ao *modus operandi* da sociedade e de suas organizações produtivas e traz consigo novos problemas e desafios, que, por sua vez, exigem diferentes abordagens, o que torna a análise da ética no ambiente organizacional tarefa fundamental à harmonização entre os interesses das instituições e os da sociedade.

Nesse contexto, a construção e a gradação de valores inerentes à vida em sociedade: poder, sucesso, prosperidade e riqueza, merecem novas análises diante das desconfiças das pessoas face ao cenário declarado de mal-estar social que atinge, principalmente, a civilização ocidental e que coloca as instituições e as organizações que a compõem em condição de ilegitimidade perante a sociedade (ENRIQUEZ, 1997, p. 07).

Robert Henry Srour (2009, p.107), define as organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’”.

Para Passos (2010, p. 77), uma organização é uma construção social que se articula com a cultura definindo suas relações interpessoais e empresariais, seus objetivos, compromissos, formato administrativo e que cria seu próprio *ethos*, ou seja, a cultura que define a forma de ser e agir de seus membros. Sendo que a articulação entre a cultura e as organizações não impede que cada uma delas seja, de fato, uma minissociedade com padrões e costumes diferenciados entre si.

Dessa forma, a importância e o valor das práticas das organizações passa a se referenciar não somente pelo conhecimento que elas possuem e desenvolvem em suas atividades através de seu contingente de recursos humanos, mas também, pela conduta destes enquanto pessoas e pela maneira como interagem dentro do ambiente de trabalho e fora dele, o que, por sua vez, demanda o adequado estabelecimento de regras e de instrumentos capazes de medir e regular o convívio

profissional e a atuação junto ao público beneficiário de seus produtos e serviços, com base em parâmetros morais legitimados pela sociedade, uma vez que, conforme Nassar (2008, p. 62):

“Apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas - que se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade”.

Assim, a ética emerge como conceito relevante ao contexto organizacional, uma vez que está ligada à forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma organização, vinculando-se aos valores que vigoram na sociedade, já que as organizações são constituídas por pessoas, sujeitos históricos e sociais que levam para as organizações os mesmos princípios e crenças que aprenderam enquanto membros da sociedade (PASSOS, 2010, p.66).

Para Amoêdo (1997, p.36) é importante que apreciemos a formação das organizações através das pessoas, e a conseqüente absorção dos atributos humanos, vislumbrando-se que as organizações também apresentam fenômenos tipicamente humanos: nascem, crescem, têm momentos bons e maus, tomam empréstimos, agem corretamente ou incoerentemente, e até morrem.

Portanto, na visão de Amoêdo, cabe à organização o papel de disseminadora de valores éticos, impulsionadores do desenvolvimento social.

Considerando-se a adequação das organizações ao sistema capitalista e ao caráter doutrinário que lhe coube até hoje, a reflexão sobre os meios e os impactos gerados na sociedade a partir das ações e interações oriundas do contexto organizacional é cada dia mais urgente, sendo indispensável o recurso aos cânones do pensamento crítico e prospectivo a esse sistema para a compreensão da evolução até a atual conjuntura e, também, a construção de tendências.

Alvin e Heidi Toffler (1995, p.5) nos idos de 1990, preconizaram o desabrochar de uma nova sociedade mundial, a que classificaram como “a Sociedade da Terceira Onda”, organizada a partir da priorização do conhecimento e da informação como elementos fundamentais à produção econômica e à geração de riqueza, conceitos estes que, por si só, são cada dia mais relativizados. Trata-se, dessa forma, da superação de mais um ciclo histórico de organização da sociedade mundial. O primeiro sendo o da organização da sociedade em torno da agricultura (Primeira Onda), o segundo (vigente) permeado pela industrialização e seus impactos (Segunda Onda).

Na Primeira Onda, o meio de produção para gerar riqueza baseava-se no cultivo da terra. O ser humano contribuía apenas com um mínimo de conhecimento sobre quando e como plantar e colher e com a força física para trabalhar auxiliado por animais. Essa forma de produção de riqueza significou uma profunda evolução em relação à civilização anterior, a civilização nômade.

Na Segunda Onda, passou-se à manufatura industrial e ao comércio de bens. O fator primordial deixava de ser a terra, uma vez que prédios, fábricas, equipamentos, energia, matéria-prima, o trabalho humano e o capital assumiram a condição de principais meios de produção. O valor das organizações era medido pelo número de fábricas, equipamentos em inventário e a produção e o consumo tornaram-se massificados.

Na Terceira Onda, para a qual estamos em transição, o elemento central da sociedade é o conhecimento, como meio dominante da produção de riqueza, que exigirá cada vez mais que o ser humano seja inventivo, criativo e contestador.

A produção na terceira onda pauta-se em produtos desmassificados, diversificados e customizados, sem grandes custos adicionais e sem a necessidade de reajustar toda a fábrica. A produção é adaptada criativamente aos desejos dos consumidores através dos recursos da alta tecnologia. Para Toffler, a sociedade se tornará progressivamente mais complexa e exigente, sendo impossível geri-la sem informação e tecnologia da informação (computadores, telecomunicações), em sistemas integrados e ágeis.

“Vimos anteriormente que quando todos os princípios da segunda onda foram aplicados à organização, o que resultou foi uma burocracia industrial clássica: uma organização gigantesca, hierárquica, permanente, vertical e complexa, bem projetada para fabricar produtos em série ou para tomar decisões repetitivas num ambiente completamente estável. (...). Agora, com o impulso dos novos princípios e começando a aplicá-los em seu conjunto, somos necessariamente impelidos para tipos de organização absolutamente novos. Essas organizações da terceira onda têm uma hierarquia achatada, com o topo menor. Constituem-se de pequenas unidades componentes, ligadas por configurações temporais. Cada um desses componentes tem suas relações com o ambiente externo, tem, por assim dizer, a sua política externa, que pode manter sem precisar necessariamente passar pelo centro” (TOFFLER, 1995, p. 33).

Assim, a sociedade contemporânea é a consequência das transformações ocorridas no curso da história até hoje, sendo o século XX seu período mais dinâmico. A sociedade “global” se encontra, atualmente, em processo de modificação, desmassificação e a homogeneidade da

sociedade industrial é gradativamente delineada por nuances de uma sociedade cada vez mais plural e heterogênea (ORTIZ, 2003).

Entretanto, essa pluralidade não está isenta dos efeitos da configuração cada vez mais destrutiva que o capitalismo contemporâneo vem assumindo nas últimas décadas.

A desregulamentação, flexibilização, terceirização, bem como todo esse receituário que se esparrama pelo “mundo empresarial”, são expressões de uma lógica societal onde o capital vale e a força humana de trabalho só conta enquanto parcela imprescindível para a reprodução desse mesmo capital (ANTUNES, 2015, p.227).

Esse cenário de crise estrutural do capital e que perpassa todas as organizações produtivas, segundo Antunes (2015, p. 224), apresenta implicações nefastas ao ordenamento social e político, numa crise autogerada em que o padrão produtivo taylorista-fordista<sup>2</sup> vem sendo crescentemente substituído ou alterado pelas formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas, a exemplo da acumulação flexível<sup>3</sup> e do toyotismo<sup>4</sup>.

Ainda, o modelo de regulação social, que deu sustentação ao *welfare state*<sup>5</sup> em vários países desenvolvidos, vem também sendo atingido pela desregulamentação neoliberal, privatizante e antissocial, em um fluxo do *welfare* para o *workfare*<sup>6</sup>, em que o Estado passa a ser medido pela importância de suas realizações com foco em resultados a serem obtidos através do investimento

---

<sup>2</sup> Referência aos precursores da administração científica em sua abordagem clássica, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947).

<sup>3</sup> “[...]caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.” (HARVEY, 2008, p.121).

<sup>4</sup> O Sistema Toyota de Produção, ou toyotismo, foi concebido para eliminar absolutamente o desperdício e superar o modelo de produção em massa americano. As bases desse sistema se ancoraram em dois pilares, sendo o just-in-time (JIT) e a autonomia com um toque humano (OHNO, 1997).

<sup>5</sup> Em português, “Estado de bem-estar”: expressão criada da década de 40, ainda que a menção à Welfare Policy – Política de Bem-estar, ocorra desde o início do século XX. O Plano Beveridge (oriundo do relatório elaborado por William Beveridge em 1942, sobre o sistema britânico de segurança social), foi o primeiro documento a marcar os princípios do Welfare State. Esse documento teve repercussão em vários países, que passaram a organizar a política de segurança social com as características apontadas por Beveridge: – é um sistema generalizado, que abrange o conjunto da população, seja qual for o seu estatuto de emprego ou o seu rendimento; – é um sistema unificado e simples: uma quotização única abrange o conjunto do ricos que podem causar privações do rendimento; – é um sistema uniforme: as prestações são uniformes seja qual for o rendimento dos interessados; – É um sistema centralizado: preconiza uma reforma administrativa e a criação de um serviço público único (ROSANVALLON, 1981, p.115).

<sup>6</sup> O *workfare* é concebido como um programa punitivo para reduzir despesas do bem-estar e para disciplinar os destinatários da assistência social. Baseia-se no conceito de uma ‘subclasse’, comum em discursos nos Estados Unidos e, em menor extensão, no Reino Unido (GOUGH 2000, p. 55).

de recursos públicos no auxílio aos menos favorecidos a encontrarem trabalho, não simplesmente sustentando-os com dinheiro público.

Pereira (2009, p. 228) analisa esse fluxo como a passagem de um Estado que associava bem estar social a direitos devidos para outro Estado cujas políticas sociais estão condicionadas ao ‘mérito’ ou ao exercício do trabalho como imposição (disciplina ou servidão moderna), o que possibilita o entendimento de que “o Estado atual não mais pratica o welfare (bem-estar) como dever de cidadania, mas o workfare (atendimento social em troca de qualquer trabalho, de sacrifícios ou expiações de culpas), caracterizando a passagem do Estado Social ao Estado do Trabalho (Labor)”.

Chanlat (2000, p.15), destaca como aspectos característicos a essa realidade a hegemonia do econômico, o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas.

O autor revela que na contemporaneidade a empresa exerce seu inquestionável protagonismo no processo de desenvolvimento da sociedade devido ao fato de ser geradora de capitais e por ser enxergada como a grande responsável pelo desenvolvimento econômico, percepção que foi classificada por Chanlat (2000, p.17) como “*managerialism*”, em alusão ao termo *management*<sup>7</sup>.

O *managerialism*, assim, trata de

“Um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão [...]. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social”. O termo *management* é utilizado para caracterizar “tanto práticas e processos como os atores que ocupam funções de gestão” (CHANLAT, 2000, p. 31).

A gestão (*management*) surge como prática organizacional moderna em meados do século XIX, com o reconhecimento do papel estratégico da função, que passa a ser exercida também por gestores assalariados e não somente pelos donos de empreendimentos e seus parentes. Mas é na primeira metade do século XX que a gestão de empresas emerge à condição de ciência, com o surgimento das primeiras instituições de ensino voltado à gestão e com as primeiras publicações científicas sobre o tema. (CHANLAT, 2000, p. 32-33).

---

<sup>7</sup> Termo oriundo da língua inglesa comumente traduzido como “gestão”, gerenciamento ou mesmo “administração”.

Nas últimas décadas do século XX o fenômeno da globalização<sup>8</sup> estimulou a adequação da sociedade aos padrões de massificação do consumo, o que contribuiu com a consolidação da gestão enquanto carreira profissional e com o aumento de sua demanda como atividade de consultoria independente.

Nesse cenário, é notável que a velocidade das transformações na sociedade tem efeito direto nas organizações, principalmente quanto à maneira como estas passam a encarar o gerenciamento das pessoas, área da gestão que, diante da competitividade do mercado, é cada dia mais estratégica aos seus propósitos.

O indivíduo assume a condição de recurso humano, ou mesmo de capital humano, e passa a ser considerado como fator decisivo na cultura das organizações, uma vez que seu comportamento, as relações que mantém e as ideias que compartilha, podem influenciar sobremaneira o ambiente em que atua.

Marchiori (2006, p. 82), define cultura organizacional como “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade”, já que é

(...) essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social.

A conduta das pessoas, portanto, desempenha papel essencial à dinâmica das organizações, o que exige que estas não hesitem em refletir acerca de como suas práticas contribuem, positiva ou negativamente, para a valorização da ética na sociedade (ANDRADE, 2010, p. 22).

Portanto, é necessário que tais nuances comportamentais e procedimentais sejam compreendidas e convertidas em uma gestão organizacional eficaz, através da promoção de condutas pessoais atinentes aos princípios da organização e da sociedade em que está inserida, o que, segundo Chanlat (2000, p. 67), requer que alguns conceitos sejam instituídos na gestão das

---

<sup>8</sup> Anthony Giddens (1996, p.13) descreve a globalização como “um conjunto complexo de mudanças com resultados mistos e frequentemente contraditórios. A globalização implica a ideia de uma comunidade mundial, mas não a produz; essa comunidade é marcada igualmente pela globalização de influências “ruins” e de influências integradoras”.

organizações, tais como: o retorno do ator e do sujeito, o retorno da afetividade, o retorno da experiência vivida, o retorno do simbólico, o retorno da história e o retorno da ética.

Ao tratar-se das organizações públicas, o papel desempenhado pela ética é ainda mais relevante ao seu correto funcionamento e à observância dos direitos sociais e individuais. No Brasil, há a expectativa, a partir da lei, de que princípios e valores pré-definidos sejam respeitados conforme o texto constitucional que estabelece, em seu art. 37, alguns princípios que direcionam a atuação da Administração Pública em seus três níveis de governo (federal, estadual e municipal): os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estabelecidos no caput do art. 37 (BRASIL, 1988).

Assim, é preciso que se tenha clareza da importância da “dimensão ética como responsabilidade de um Estado democrático e de uma sociedade civil organizada na busca conjunta de uma esfera pública cada vez mais fortalecida e ampliada”, haja visto que otimizar recursos, melhor controlar e avaliar resultados, ter clareza de compromissos e responsabilidades para avançar na efetividade dos resultados não tem um fim em si. Mas é fruto das exigências trazidas pelo compromisso ético, subjacente a toda e qualquer ação que se queira transformadora no campo social (CURY, 2001, p.37).

Cabe assim a qualquer organização, pública ou privada, a formação de uma consciência eminentemente prestadora de serviços à sociedade que a concebe ou sustenta, resgatando-se o protagonismo da ética nas relações que se dão no âmbito da organização e desta com o contexto em que está inserida.

## 2.2 A ÉTICA E A CRISE MORAL PÓS-MODERNA

Conforme apresentado na introdução deste trabalho, o cotidiano social contemporâneo, em suas diversas relações e interações complexas, gera uma infinidade de dúvidas e receios acerca do futuro da sociedade organizada.

A influência da globalização e as incertezas diante de um cenário ideológico conflituoso, marcado por disputas e crises de representatividade, afetam não somente a credibilidade das instituições perante a sociedade, mas também, a maneira como as pessoas se reconhecem e atuam nos níveis social, profissional e interpessoal. Situações que, seja por uma questão de praticidade



ou de mera intuição, findam por serem reconhecidas popularmente como vinculadas à ética e à moral.

Nesse contexto, as bases do que se chama comportamento ético, ou simplesmente ética,

são valores como a integridade pessoal, a boa-fé, o respeito pelos outros e pelo bem comum. Enquanto a integridade e a boa-fé parecem ter deixado de ser valores para uma parte significativa das lideranças e da população brasileira, o respeito pelos outros e pelo bem comum é algo muito recente no país e ainda não consolidado. Basta lembrar que saímos do regime escravagista há apenas 120 anos e muitas sequelas desse tempo são ainda componentes da forma de agir das classes mais privilegiadas (HUMBERG, 2008, p. 93).

Nos últimos anos o Brasil vivencia esse contexto de maneira mais acentuada, dada a percepção quase que generalizada de uma “crise” dos valores morais que, segundo Marilena Chauí (2007), expressa-se na linguagem cotidiana, quando se lamenta o desaparecimento do dever-ser, do decoro e da compostura nos comportamentos dos indivíduos e na vida política, ao mesmo tempo que os que assim julgam manifestam sua própria desorientação em face de normas e regras de conduta cujo sentido parece ter se tornado opaco (CHAUÍ, 2007, p.488)<sup>9</sup>.

Mas, o que vem a ser “valores morais”?

Para Elizete Passos (2010, p.24), o termo “valor” pode se referir a diferentes acepções - estéticas, políticas, jurídicas e morais -, capazes de classificar coisas ou ideias no intento de se estabelecer a medida de sua utilidade.

Assim, os valores morais, diferentemente dos não morais, não possuem substrato material e só existem, exclusivamente, a partir da livre e consciente ação humana, como, por exemplo: comportamentos, interações sociais e decisões tomadas no produto e aplicação desses atos, o que permite que se fale em justiça, honestidade (ou integridade) e em responsabilidade.

Uma vez apresentadas reflexões norteadoras do que sejam valores e, por conseguinte, valores morais, faz-se necessária também, a compreensão de dois termos basilares aos propósitos deste trabalho e que, comumente, são confundidos entre si nas conversações do dia-a-dia: moral e ética.

Etimologicamente, as duas palavras possuem origens distintas e significados idênticos. Moral vem do latim *mores*, que quer dizer costume, conduta, modo de agir; enquanto ética vem do

---

<sup>9</sup> In: Ética/ organização Aduino Novaes. - São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

grego *ethos* e, do mesmo modo, quer dizer costume, modo de agir. Essa identidade existente entre elas marca a tendência de serem tratadas como a mesma coisa (PASSOS, 2010, p.22).

Entretanto, Elizete Passos assevera que outros autores como Sanches Vásquez, admitem que, apesar do estreito vínculo que une as definições de moral e ética, estas são diferentes. Pois constituem-se em realidades afins, mas diversas, uma vez que a moral, enquanto norma de conduta, refere-se às situações particulares e cotidianas, não chegando a superar esse nível, ao passo que a ética, destituída do papel normatizador, ao menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se examinadora da moral, através de reflexão, investigação e de teorização.

Dessa forma, depreende-se que a moral é objeto de estudo, pois normatiza e direciona a prática das pessoas, enquanto que a ética é propriamente uma ciência, que teoriza sobre as condutas e estabelece as concepções que sustentam à moral, o que faz da ética “a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na Sociedade” (VÁSQUEZ, 2007, p. 12).

Assim, tem-se que a ética é “a ciência do bem comum” (MATOS, 2008, p.28), constituindo-se em um tipo de saber próprio, portanto voltado à racionalidade do agir (CENCI, 2001, p.10).

Zilda Andrade (2010, p.45) defende que o sentido originário da palavra *ethos*, que significa proteção, guarida e hospitalidade, deve ser resgatado, dada a crise vivida na atualidade em face da desproteção na condição do cidadão, o que se reflete, também, no ambiente organizacional.

Muito embora os avanços tecnológicos e as facilidades ensejadas pela expansão da sociedade de consumo tenham sugerido às pessoas a ideia de que gozam de crescente liberdade de escolha, a tomada de decisões no âmbito privado, mesmo as mais corriqueiras, é cada vez mais encarada como tarefa árdua, permeada por um permanente e angustiante estado de incerteza, nunca tão fortemente sentido pelas pessoas quanto agora. Cada vez mais temos de decidir não só quem somos, e como agimos, mas como pareceremos para o mundo exterior (GIDDENS, 1996, p. 97).

Nesse contexto crítico, nota-se a necessidade - e por que não dizer urgência - em tratar os desafios impostos por um contexto de velozes transformações e altamente complexo, como o vivido pela sociedade brasileira e também a mundial, sob a luz das principais linhas de pensamento sobre a ética na contemporaneidade.

Chauí (2007, p.488) afirma que a crise dos valores morais contemporânea transparece na presença e influência social simultânea das três linhas principais de pensamento sobre a ética, que assim foram resumidas por Agnes Heller<sup>10</sup>: a niilista (baseada no relativismo historicista e na

---

<sup>10</sup> *The most postmodern political condition* (Cambridge, Basil Blackwell, 1988).

etnografia), que nega a existência de valores morais dotados de racionalidade e de universalidade; a universalista-racionalista (de origem iluminista), que afirma a existência de uma normatividade moral com valor universal porque fundada na razão; e a pragmática, que considera que a democracia liberal tem sido capaz de manter com suficiente sucesso os princípios morais da liberdade e da justiça no que tange às grandes decisões sobre a vida coletiva.

Assim, do debate sobre as caracterizações possíveis acerca dessa crise moral emerge o conceito de pós-modernidade, que consideramos relevante às pretensões deste capítulo.

No entanto, para o sucesso do intento de apresentar as ideias relacionadas à ética e a crise moral pós-moderna que afeta pessoas e organizações, é imprescindível que sejam antes abordadas, ainda que de maneira breve, noções relacionadas aos conceitos de modernidade e de pós-modernidade.

David Harvey (2008, p. 23), alega que apesar de o termo “moderno” anteceder o século XVIII, foi a partir de então que o projeto da modernidade entrou em foco ao expressar um extraordinário esforço intelectual dos pensadores iluministas no desenvolvimento da ciência objetiva, da moralidade e da lei universais, além da arte autônoma, em seus próprios termos lógicos, sob a pretensão de se usar o acúmulo de conhecimento gerado por muitas pessoas trabalhando livre e criativamente em busca da emancipação humana e do enriquecimento da vida diária que livrariam a humanidade da escassez e da arbitrariedade das calamidades naturais.

Entretanto, Anthony Giddens (1996, p. 244-245) afirma que nas novas circunstâncias de hoje o progresso da ciência além de participar nos limites da modernidade também os revela, não sendo mais possível à ciência e a orientação para o controle fazer o trabalho de legitimação que durante tanto tempo, foi fundamental para o desenvolvimento social moderno, já que a própria modernidade tornou-se experimental: “um grande experimento com todas as nossas vidas envolvidas nele; mas que não é, em nenhum sentido, um experimento realizado sob condições controladas”.

A negação às presunções universalizantes do projeto modernista e a abertura à compreensão da diferença e da alteridade delinearam as bases para o reconhecimento de uma nova condição estética e sociocultural do capitalismo contemporâneo, intitulada “pós-modernidade”.

Segundo Jean-François Lyotard (2009, p.16), considera-se “pós-moderna” a incredulidade em relação aos metarrelatos<sup>11</sup>, o que, por si, deve ser considerado um progresso das ciências.

---

<sup>11</sup> Interpretações teóricas de larga escala, pretensamente de aplicação universal (HARVEY, 2008, p. 19).

Harvey (idem, p.19), faz citação ao crítico literário Terry Eagleton (1987), para a descrição do pós-modernismo:

O pós-modernismo assinala a morte dessas “metanarrativas”, cuja função terrorista secreta era fundamentar e legitimar a ilusão de uma história humana “universal”. Estamos agora no processo de despertar do pesadelo da modernidade, com sua razão manipuladora e seu fetiche da totalidade, para o pluralismo retornado ao pós-moderno, essa gama heterogênea de estilos de vida e jogos de linguagem que renunciou ao impulso nostálgico de totalizar e legitimar a si mesmo... A ciência e a filosofia devem abandonar suas grandiosas reivindicações metafísicas e ver a si mesmas, mais modestamente, como apenas outro conjunto de narrativas.

Marilena Chauí (2007, p.489) trata da transição entre os dois períodos conceituais, modernidade e pós-modernidade, distinguindo-os e apresentando suas características:

“A modernidade, nascida com a Ilustração, teria privilegiado o universal e a racionalidade; teria sido positivista e tecnocêntrica, acreditado no progresso linear da civilização, na continuidade temporal da história, em verdades absolutas, no planejamento racional e duradouro da ordem social e política; e teria apostado na padronização dos conhecimentos e da produção econômica com sinais de universalidade. Em contrapartida o pós-modernismo privilegiaria a heterogeneidade e a diferença como forças libertadoras da cultura; teria afirmado o pluralismo contra o fetichismo da totalidade e enfatizado a fragmentação, a indeterminação, a descontinuidade e a alteridade, recusando tanto as “metanarrativas”, isto é, filosofias e tendência com pretensão de oferecer uma interpretação totalizante do real, quanto os mitos totalizadores, como o mito futurista da máquina, o mito comunista do proletariado e o mito iluminista da ética racional e universal”.

Alan Wolfe (apud BAUMAN 1997, p. 40) afirma que o que nos faz modernos é o fato de sermos capazes de agir como nossos próprios agentes morais.

Entretanto, Bauman (1997, p.40) estabelece que na sociedade moderna em que vivemos, isso é quase que impraticável diante da imperiosa transferência da responsabilidade dos indivíduos para os legisladores, cada dia mais contestados e perceptivelmente malsucedidos no propósito de resguardar e dar voz aos anseios libertários e emancipatórios da humanidade.

Para Anthony Giddens (1996, p. 98), o caráter experimental da vida cotidiana é constitutivo, sendo que a maneira pela qual são abordadas as decisões que têm de ser tomadas no decorrer de nossas ações ajuda a estruturar as próprias instituições às quais estamos reagindo.

Essa contradição percebida, parece encontrar explicação em Bauman (1997, p. 28) quando este afirma que

[...] ansiamos por guia no qual possamos confiar e sobre o qual possamos nos apoiar, de tal forma que de nossos ombros se possa retirar algo da assombrosa responsabilidade por nossas escolhas. Mas as autoridades, em que podemos confiar, são todas contestadas, e nenhuma parece ser bastante poderosa para nos oferecer o grau de segurança que buscamos.

No fim, não confiamos em nenhuma autoridade, pelo menos, não confiamos em nenhuma plenamente, e em nenhuma por longo tempo: não podemos deixar de suspeitar de qualquer pretensão de infalibilidade. Este é o aspecto prático mais agudo e importante do que justamente se descreve como a “crise moral pós-moderna.

Assim, percebe-se que essa crise apresenta suas dimensões teóricas, mas também as práticas, as quais se referem à magnitude dos poderes individuais e coletivos e dos efeitos imprevisíveis de sua utilização, assim como às diversas relações impostas pelo cotidiano cada dia mais impessoal de onde se depreende que “a crise moral reverbera em crise ética” (MENDES, 2010, p. 27).

### 2.2.1 A ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A evolução da humanidade, suas relações interativas, culturais e a própria dinâmica com que a sociedade se organiza e desenvolve estão associadas à atividade produtiva. Normalmente desenvolvida a partir das organizações que, assim como a sociedade no geral, têm seus valores e princípios os quais são expressos em regulamentos e normas de conduta que condicionam as ações praticadas em seu âmbito, o que torna as considerações sobre a ética também relevantes nesse universo.

É necessário, portanto, que se reconheça as organizações como sistemas sociais cuja principal finalidade é o desenvolvimento socioeconômico e que, além de possuírem e seguirem teorias e técnicas, constituem-se, também, em sistemas de valores e crenças (PASSOS, 2010, p. 62).

Tem-se, então, que ética nas organizações significa “forma de ser e modo de agir, não de maneira mecânica, mas fruto da reflexão em consonância com a cultura e a filosofia da organização” (Ibidem, p.66).

Dessa forma, é oportuno que seja apresentado o caminho que conduz à compreensão da ética organizacional como campo de estudo da ética.

Segundo Borges, Dall’Agnol e Dutra (2002, p. 07), os principais campos de estudo da ética são: metaética, ética normativa e ética aplicada.

A metaética está relacionada à investigação da natureza dos princípios morais, questiona os propósitos das diferentes teorias éticas.

A ética normativa estuda a maneira como as pessoas devem agir e analisa os julgamentos de valor e pressuposições que justificam tais ações. Divide-se em: ética teleológica e ética deontológica.

A ética teleológica “determina o que é correto de acordo com uma certa finalidade (télou) que se pretende atingir”, enquanto que ética deontológica define o comportamento adequado “segundo as regras e as normas em que se fundamenta a ação” (BORGES; DALL’AGNOL; DUTRA, 2002, p. 08).

Ernst Tugendhat (1996, p. 135), define a ética teleológica como “uma ação boa ou correta exatamente quando promove um determinado fim. Isso pressupõe que o fim seja entendido como o único bem sem restrição”, enquanto que a ética deontológica é definida como “uma ética que não faz depender a bondade da vontade de uma pressuposta valorização de um fim”, ou seja, apesar do atingimento de um hipotético resultado esperado, a maneira como foi realizada a ação meio deve ser adequada à certas regras e normas.

Assim, a deontologia ou ética profissional, pode ser caracterizada como um conjunto de normas e princípios, cuja finalidade seja a de orientar as relações ocorridas no âmbito de um dado universo profissional, abrangendo-se deveres e comportamentos específicos à determinada profissão (PASSOS, 2006, p.108).

Segundo Elizete Passos (2010, p.107), etimologicamente o termo deontologia vem da língua grega, déon, que expressa a ideia do obrigatório, justo, adequado - ou de dontos, que significa necessidade. Ambas definições, na percepção da autora, denotam a identificação do termo à noção de que “é preciso seguir normas para se atingir fins”.

Portanto, uma leitura alternativa à definição de Tugendhart apresentada anteriormente, permite a compreensão da ética deontológica enquanto dever, uma vez que não faz depender o esforço empreendido na ação de quaisquer expectativas de reconhecimento.

Esse aspecto normativo característico à ética deontológica, imbuído de princípios e orientações atinentes à adequada conduta do indivíduo no âmbito da organização em que atua, normalmente, encontra-se prescrito no código de ética daquela organização ou segmento profissional.

Entretanto, para Freitas de Andrade (2010, p.57), a ética deontológica, ao referir-se à conduta do indivíduo na organização

[...] não pode ser reduzida a uma lista de regras porque envolve tanto os seus interesses, os de sua categoria profissional e também de toda a sociedade que espera que o seu comportamento seja digno da profissão que exerce e da posição que ocupa na sociedade. Espera-se também que o profissional exerça o pensamento reflexivo a respeito dos seus deveres e direitos e que não se torne um aplicador de normas sem tomar conhecimento das suas consequências e da relevância ou inutilidade para o coletivo.

Compreende-se assim, que a deontologia ou ética profissional distingue-se da ética deontológica, uma vez que esta abrange não só a conduta das pessoas no que pertine às expectativas contidas nas normas e princípios de uma dada organização ou categoria profissional, mas também considera em seu campo de estudo as expectativas oriundas da sociedade em geral e do próprio indivíduo responsável pela ação a ser valorada. Enquanto que a deontologia ou ética profissional tem sua margem de aplicação limitada ao espectro profissional, de normas e princípios mais objetivos e específicos.

A ética aplicada, estuda a utilização dos princípios da ética, em seu sentido mais amplo, às questões práticas, de acordo com a segmentação a que se aplica, a exemplo de: ética médica, bioética, ética esportiva e ética organizacional.

A ética profissional, portanto, é normativa, porque estabelece algumas prescrições de como deve ser a conduta adequada no exercício da profissão e direciona a conduta adequada ao cumprimento das expectativas contidas no código de ética em questão (ANDRADE, 2010, p.57), mas, é, também, uma ética aplicada, uma vez que reúne regras de conduta práticas que podem ser questionadas justamente pela ética em seu sentido amplo (CHANLAT, 2000, p. 76).

### 2.3 O CÓDIGO DE ÉTICA

O código de ética é um documento que contém regras e prescrições instituídos com o objetivo de direcionar as ações dos integrantes de uma organização ou segmento profissional. Trata-se, portanto, de um instrumento que comunica a ética organizacional, ou seja, o conjunto de valores e princípios, que deve orientar a conduta dos membros de uma organização, ajudando-os a aderir aos valores desta.

Para Moreira (1999, p. 33) o objetivo do código de ética é comunicar de maneira clara, padronizada e formal o entendimento da organização acerca de seus diferentes relacionamentos e operações, de maneira a evitar que interpretações deturpadas prejudiquem a prática adequada de seus princípios.

Segundo Arruda (2002, p. 5), “Os códigos tornam claro o que a organização entende por conduta ética. Procuram especificar o comportamento esperado dos empregados e ajudam a definir marcos básicos de atuação”.

A necessidade de se orientar a conduta humana diante das mais diversas situações e contextos remonta aos primeiros passos da vida em comunidade. Segundo Andrade (2010, p.108)

Desde que os seres humanos passaram a viver em comunidade perceberam que, assim como os animais irracionais, eles possuíam impulsos e paixões nem sempre utilizados em seu proveito ou de seus semelhantes. A inteligência indicava-lhes que era preciso canalizar esses impulsos individuais a fim de promover uma adaptação aos desejos sociais e criar condições para uma vida societária. Essa necessidade estende-se a qualquer agrupamento social, como aqueles de caráter profissional tão comuns na atualidade.

Percebe-se, que a atividade e o convívio em sociedade suscitam normatização, que no âmbito profissional do ambiente das organizações, caracteriza a condição da deontologia, conforme tratamos anteriormente.

No entanto, Andrade (2010, p.108) também afirma que os códigos de ética profissional não podem se eximir da responsabilidade com o projeto global e “precisam ser considerados como meios para atingir o ser, cumprindo o princípio básico de toda ética, que consiste no respeito à dignidade humana”.

Essa preocupação dá aos códigos de ética um propósito ainda mais abrangente, de acordo com os valores da ética transcendente, a ética que hoje representa um anseio de redenção da



sociedade e de suas instituições, ao representar a esperança da superação dos impactos causados pela racionalidade instrumental<sup>12</sup>.

Humberg (2008, p. 92) lembra que antes dos Códigos de Ética

as organizações se pautavam pelos valores e crenças de seus fundadores e donos, transformados em normas que, na maior parte das vezes, não constituíam uma declaração escrita; muitas vezes eram traduzidas em frases curtas e, em alguns poucos casos, explicitadas por meio de documentos mais abrangentes. Os principais aspectos dessas normas antigas se referiam às relações com os empregados ou funcionários - quase sempre impondo restrições.

O entendimento de que um propósito mais amplo e cidadão deve ser conferido aos códigos de ética organizacionais encontra esteio no pensamento de Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 65), para quem os códigos de ética “não têm a pretensão de solucionar os dilemas éticos da organização, mas fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir”.

No entanto, deve-se ter em mente que condicionar o comportamento e a ação moral das pessoas ao contexto de uma organização ou a uma cultura particular representa tarefa árdua, devido à complexidade inerente às questões que envolvem o caráter mais subjetivo do ser humano.

A ambição de se codificar orientações e expectativas que envolvam a motivação particular de cada indivíduo para pensar e agir conforme um padrão pré-determinado não é, certamente, tarefa das mais fáceis no que tange o alcance da efetividade, uma vez que

fenômenos morais são intrinsecamente “não-rationais”. Visto que só são morais se precedem à consideração de propósitos e cálculos de ganhos e perdas, não se ajustam ao esquema de fins e meios. Também escapam de explicações em termos de utilidade ou serviço que prestam ou são chamados a prestar ao sujeito moral, a um grupo ou a uma causa. Não são regulares, repetitivos, monótonos ou previsíveis de forma que lhes permitisse ser representados como guiados por regras. É principalmente por essa razão que não se podem exaurir por qualquer “código ético” (BAUMAN, 1997, p. 16).

---

<sup>12</sup> Segundo Eugène Enríquez (1997, p. 8): “durante todo o século XIX e ainda mais no século XX, operou-se uma dissociação muito clara entre razão e emoção. O resultado não se fez esperar: o mundo criado foi aquele que, em nome da razão (e somente em seu nome), manifestava as paixões, passando a assumir um aspecto ainda mais atuante, visto que o silêncio no qual elas operam (porque elas não têm mais o direito de aparecer publicamente) deixa intacto o seu poder arcaico. Poderíamos fazer o mesmo diagnóstico no que se refere à paixão dissociada da razão. A paixão termina em paranoia, assim como a razão em perversão”.

Para tanto, é preciso tirar a moralidade da “couraça rígida dos códigos éticos artificialmente construídos” com base em “normas jurídicas e despersonalizadas, amparadas por poderes coercitivos”, para então atribuir ao indivíduo cidadão papel de maior responsabilidade na ordem social, vez que é a moralidade pessoal que torna a negociação ética e o consenso possível e não o oposto, em um processo ético explicado por Bauman como a volta da responsabilidade moral da linha do fim (para a qual foi exilada) para o ponto de partida (onde ela se acha em casa), uma vez que a existência contínua e o bem-estar da sociedade somente são possíveis por conta da competência moral de seus membros, e não o contrário (BAUMAN, 1997, p. 41 e 44).

Portanto, o código de ética pode ser compreendido como um meio capaz de comunicar os valores, princípios e propósitos contidos na filosofia de uma organização e de auxiliar a alta administração na tomada de decisão e estabelecer as diretrizes concernentes às interações e relacionamentos que ganham forma em seu âmbito.

#### 2.4 A GESTÃO DA ÉTICA NO PODER JUDICIÁRIO

Conforme estudado até aqui, a percepção geral de um contexto político marcado por constantes notícias de escândalos de corrupção no âmbito da administração pública, aumenta a desconfiança dos brasileiros em relação às instituições em geral, não somente àquelas componentes do sistema político - Poder Executivo e Poder Legislativo -, mas, também, em relação àquelas onde, normalmente, a sociedade deposita a confiança da prevalência da justiça acima de quaisquer desmandos ou arbitrariedades, o Poder Judiciário.

No entanto, segundo Maillar e Aguiar (2015, p. 72), “o Judiciário brasileiro está em crise e não consegue cumprir as funções que assenhorou a si mesmo”, no tocante à missão de pacificar a sociedade. Haja vista que hoje, segundo as autoras, a realidade evidencia, um sistema judiciário “moroso, desacreditado, burocrático e distante da sociedade”.

Casos de nepotismo, ineficiência e a má gestão em si, que atingem não somente o Poder Judiciário, mas o serviço público em suas mais diversas frentes, fomentam a demanda por comportamentos éticos na sociedade em geral, mas, principalmente nas organizações públicas.

A carência da ética é notada em todas as áreas e o tratamento de suas causas deve ser intento de todos. O Judiciário vive na mesma senda dos outros setores do

Estado, sem ética, desviando-se de todas as formas de cumprir suas atribuições, com magistrados que não compreendem sua função primordial de possibilitar aos jurisdicionados acesso à Justiça (MAILLAR e AGUIAR, 2015, P. 70).

A histórica visão do papel redentor da Justiça, enquanto serviço essencial que viabiliza a vida dos menos favorecidos face ao cenário de desigualdade social que aflige a população brasileira, vem sendo questionada, também, em consequência das perceptíveis causas estruturais e organizacionais que não favorecem a prestação eficiente do serviço esperado pela sociedade.

Entretanto, ao menos no plano estratégico, podem ser identificadas ações que demonstram a intenção de se superar os desafios que acometem a reputação da Justiça brasileira.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituição pública a quem compete controlar a atuação administrativa e financeira dos tribunais e que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro<sup>13</sup>, instituiu, por meio da Resolução N. 198, de 1º de julho de 2014, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sextênio 2015/2020, denominada de maneira mais simples: Estratégia Judiciário 2020.

Essa estratégia tem a ética como um de seus atributos de valor para a sociedade e busca fortalecer o Estado Democrático bem como fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional que possibilite ao Poder Judiciário ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça e paz social<sup>14</sup>.

A execução da estratégia é de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário, conforme o art. 7º da referida Resolução.

Trata-se de um esforço que considera a unicidade do Poder Judiciário quanto à exigência de que sejam implementadas diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos, assim como a necessidade de se revisar o plano estratégico anterior (Resolução CNJ n. 70/3009).

Quanto à prestação do serviço jurisdicional, percebe-se que a Estratégia Judiciário 2020 indica que a busca pela efetividade é um objetivo assumido pela gestão do Judiciário que pode ser encarado como um compromisso institucional, haja vista que o documento considera em seu art.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>> Acesso em: 02 de setembro de 2017.

<sup>14</sup> Anexo da Resolução N. 198, de 1º de julho de 2014. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/resol\\_gp\\_198\\_2014\\_copiar.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf)> Acesso em: 02 de setembro de 2017.

2º, para os seus efeitos, metas, iniciativas e diretrizes para a medição e orientação de sua execução e a conseqüente percepção do desempenho.

Nota-se que o Judiciário dispõe de recursos estratégicos para o alcance de melhorias na prestação de seus serviços à sociedade, estruturando-se administrativamente, ao menos, em termos de planejamento.

Entretanto, conforme o propósito deste trabalho, é importante que se conheça de que maneira a ética é considerada pelo Judiciário enquanto tema relevante ao tratamento dos problemas institucionais denunciados pela sociedade, que tipo de ações e instrumentos orientam a conduta de seus servidores, independentemente dos postos hierárquicos que ocupem.

## 2.5 OS CÓDIGOS DE ÉTICA NO JUDICIÁRIO

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, a gestão da ética no Poder Judiciário tem como documento referencial o Código de Ética da Magistratura Nacional, instituído pelo CNJ em 2008.

Dentre as seis páginas que compõem o referido código, são apresentadas considerações sobre sua relevância enquanto instrumento para o fortalecimento da legitimidade do Poder Judiciário junto à sociedade, da função educativa e exemplar de cidadania que cabe ao magistrado em face dos demais grupos sociais e, ainda, são dispostos preceitos éticos norteados pelos princípios a serem seguidos pelos magistrados, a saber, independência, imparcialidade, conhecimento e capacitação, cortesia, transparência, segredo profissional, prudência, diligência, integridade profissional e pessoal, dignidade, honra e decoro.

O Código de Ética da Magistratura é, portanto, um instrumento voltado apenas a uma categoria de serventuários do Poder Judiciário, ou seja, é direcionado à observância tão somente pelos juízes de direito e desembargadores, sob a consideração de que o Código “traduz compromisso institucional com a excelência na prestação do serviço público de distribuir Justiça e, assim, mecanismo para fortalecer a legitimidade do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008) ”.

Todavia, como é sabido por todos, o Judiciário não tem sua força de trabalho constituída unicamente por magistrados. Profissionais de diversas áreas profissionais compõem os quadros dos

diferentes tribunais espalhados por todo o país e, conforme este trabalho apresentou anteriormente, o ambiente e os resultados alcançados pela organização são influenciados por todos aqueles que a compõem em suas diversas experiências e níveis de interação, formando-se assim sua cultura.

Portanto, ainda que a atividade dos magistrados represente a finalidade do serviço da Justiça enquanto instituição social, há de se considerar que, enquanto organização, o judiciário, em suas diversas frentes e áreas temáticas, é sustentado pela ação de várias categorias essenciais ao seu funcionamento, que permitem que a finalidade jurisdicional seja convertida em resultados efetivos.

A ausência de um código de ética que abranja a atuação de todos os serventuários do Poder Judiciário nacional - e não somente a de uma categoria em específico - é amenizada pela iniciativa de cada tribunal, em nível local, de instituir, seu próprio código de ética dos servidores.

Não há como falar em ética na organização sem que haja a consideração de seus colaboradores enquanto parte fundamental do processo de construção de um ambiente organizacional ético.

Nesse sentido, Andrade (2010, p. 25) considera que

Para que a ética faça parte da organização, é preciso que essa preocupação esteja presente em sua cultura. A cultura organizacional é construída pelos indivíduos que idealizaram a organização e também pelos seus colaboradores que fizeram e que fazem parte da estrutura organizacional. Cada organização forma sua própria cultura composta por valores, crenças, hábitos e símbolos e outros elementos compartilhados pelos integrantes da organização, que são perpetuados pelas experiências e pelos relacionamentos entre os grupos.

### 2.5.1 O CÓDIGO DE ÉTICA DO TJ/SE

Conforme a resolução nº 24/2012, o Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, ao considerar a necessidade de orientar as ações de seus servidores para o atendimento dos princípios da Administração Pública e as disposições previstas nos artigos 250 e seguintes da Lei Estadual nº 2.148/77 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Sergipe), instituiu o Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe, com os objetivos de estabelecer as regras éticas de conduta dos servidores e de preservar a imagem e a reputação do servidor da Justiça

Estadual de Sergipe, cuja conduta esteja de acordo com as normas éticas previstas no referido Código.

O Código em análise constitui-se de dois capítulos, duas seções e 16 artigos. O primeiro capítulo: Normas de Conduta Ética, em sua seção I, Das Regras Gerais, é iniciado pelo Art. 2º, que afirma que a dignidade, o decoro, o zelo, a eficiência, a preservação do patrimônio dos serviços públicos e a conduta ética devem ser observados pelos servidores da Justiça Estadual, visando ao atendimento do princípio da moralidade da Administração Pública.

Nos 7 artigos que compõem a seção I, constam deveres, proibições e vedações, que pautam a conduta dos servidores conforme o princípio da moralidade na Administração Pública.

Para Helly Lopes Meirelles (1990, p. 79-80), a moralidade administrativa

(...) constitui hoje em dia, pressuposto da validade de todo ato da Administração Pública (Const. Rep., art. 37, caput). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como "o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração". Desenvolvendo a sua doutrina, explica o mesmo autor que o agente administrativo, como ser humano dotado da capacidade de atuar, deve, necessariamente, distinguir o Bem do Mal, o honesto do desonesto. E, ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. Por considerações de direito e de moral, o ato administrativo não terá que obedecer somente à lei jurídica, mas também à lei ética da própria instituição, porque nem tudo que é legal é honesto, conforme já proclamavam os romanos – *'non omne quod licet honestum est'*. A moral comum, remata Hauriou, é imposta ao homem para sua conduta externa; a moral administrativa é imposta ao agente público para a sua conduta interna, segundo as exigências da instituição a que serve, e a finalidade de sua ação: o bem comum.

O art. 6º estabelece os deveres éticos fundamentais do servidor da Justiça Estadual, além daqueles previstos no Estatuto dos Servidores Públicos do Estado de Sergipe, quais sejam,

I - Desempenhar, com zelo e eficiência, as atribuições do cargo ou função de que seja titular; II - ser probo, reto, leal e justo; III - tratar os usuários do serviço público com cortesia, urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a condição e as limitações de cada um, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social; IV - representar contra comprometimento indevido da estrutura da Administração Pública, independentemente da hierarquia a que esteja subordinado; V - resistir a pressões de superiores hierárquicos, de contratantes e de outros que visem a obter favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais

ou aéticas e denunciá-las; VI - observar e zelar, no exercício das suas funções, pela defesa da vida e do patrimônio público, pelo respeito às autoridades Judiciárias e Administrativas e pela segurança coletiva; VII - ser assíduo e frequente ao serviço, de acordo com o regulamento correlato; VIII - comunicar imediatamente a seus superiores todo ato contrário ao interesse público de que tiver conhecimento; IX - participar dos movimentos e estudos que se relacionem com treinamentos e a melhoria do exercício de suas funções, quando convocado; X - apresentar-se para o trabalho adequadamente trajado; XI - manter-se atualizado com a legislação, as instruções, regulamentos e demais normas de serviço editadas no âmbito da Justiça Estadual; XII - cumprir, de acordo com as normas de serviço e as ordens e instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função; XIII - colaborar com a fiscalização dos atos ou serviços por quem de direito; e XIV - abster-se de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo violação expressa à lei.

O art. 7º estabelece o que é vedado ao servidor da Justiça estadual:

I - usar cargo ou função, facilidade, amizade, tempo, posição e influência para obter favorecimento para si ou para outrem; II - prejudicar deliberadamente, por qualquer meio, a reputação de outros servidores, de membros do Poder Judiciário ou de cidadãos; III - ser conivente com infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua categoria profissional; IV - usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa; V - perseguir partes processuais, prestadores de serviços ou servidores do Poder Judiciário de Sergipe por motivos de ordem pessoal; VI - alterar ou deturpar o teor de documentos de que tenha acesso em razão da função; VII - desviar servidor da Justiça Estadual, trabalhadores cedidos, contratados ou terceirizados a serviço do Poder Judiciário, durante a jornada de trabalho, para atendimento a interesse particular; VIII - fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio ou de terceiros; IX - deixar, injustificadamente, qualquer pessoa à espera de solução na unidade em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou outra espécie de atraso na prestação do serviço; X - ausentar-se injustificadamente de seu local de trabalho; XI - divulgar informação de caráter sigiloso; XII - atribuir a outrem erro próprio; XIII - submeter servidor e/ou jurisdicionado a situação humilhante; XIV - sabotar deliberadamente o serviço judiciário, embaraçando-lhe o andamento, causando-lhe prejuízos materiais e/ou à imagem.

O estabelecimento de deveres e proibições, de maneira que se oriente a conduta adequada por parte dos servidores é, por certo, condizente às atribuições de um código de ética organizacional, haja vista que este “não deve necessariamente contemplar os ideais, a missão nem a visão da empresa, embora se apoie neles, mas deve deixar claro o que é uma afirmação genérica e o que é uma afirmação de caráter regulamentador, à qual deve corresponder uma punição” (ARRUDA et al., 2005, p. 5).

No entanto, conforme apregoa Elizete Passos (2010, p.158), “não podemos reduzir a ética a proibições, censuras, obediência à lei, e sim considerá-la como um caminho capaz de proporcionar aos indivíduos condições de escolha de forma livre consciente e responsável”.

A autora afirma ainda que a existência de normas escritas não garante que comportamentos eticamente positivos se tornem praxe na organização. Pois, ainda que o código de ética seja ferramenta importante enquanto norteador da conduta dos servidores, se não houver por parte destes a convicção de que devem agir eticamente, “o código será letra morta, pior ainda, pode servir para camuflar o real e desfazer focos de insatisfação, capazes de produzir mudanças significativas” (PASSOS, 2010, p.157).

Segundo Mário Ernesto Humberg (2008, p. 93), o Código de ética é

uma declaração de princípios e, ao mesmo tempo, um estatuto ou constituição a que todos se obrigam, a começar da cúpula, o que exige o envolvimento e a participação geral, desde a presidência e a diretoria, para se tornar efetivo. É diferente das antigas normas de procedimento definidas pela empresa, que estabeleciam apenas o que os empregados podiam, ou não, fazer, e criavam sanções e restrições, e que muitas vezes também eram chamados de Código de Conduta ou até de Código de Ética.

Dessa forma, compreende-se que, mais que uma cartilha impositiva de limites e obrigações que condicionam o agir no âmbito da organização, o código de ética, enquanto seu mais expressivo instrumento de gestão da ética, deve comunicar a todos os públicos os valores, a missão, os princípios éticos da organização e a maneira como alcançá-los. Ou seja, um código que se proponha orientar a conduta ética das pessoas em uma dada organização deve, mais que pautar-se na expectativa de obediência a normas, ser propositivo e integrador.

A filosofia organizacional expressa no código deve orientar as ações dos colaboradores, auxiliar a alta administração na tomada de decisão e fornecer diretrizes aos relacionamentos formados em seu contexto (ANDRADE, 2010, p.84), de maneira que as pessoas passem a se sentir envolvidas em meio a um ambiente favorável à adoção de condutas éticas e a perceber a gestão e a promoção da ética na organização

[...] como uma experiência positiva, que pode proporcionar satisfação e realização por si mesma, e não como um conjunto de sanções que limitam e ameaçam pessoas em seus cargos (AGUILAR, 1996, p. 53).



Essa compreensão encontra respaldo na afirmação de Arruda (2002, p. 7), ao enfatizar a importância do esforço de comunicação relacionado à gestão da ética, uma vez que mesmo que os colaboradores estejam motivados “para viver o exposto no Código de Ética e para manter o clima ético da organização, na realidade, parece fazer falta um programa de comunicação ética que os ajude a lembrar a importância da conduta ética”.

Percebe-se que o aspecto motivacional é fator de suma importância à criação ou manutenção de um contexto organizacional ético, já que as pessoas desempenham papel determinante quanto a este caráter da gestão, sendo determinante a adequação do código de ética à realidade cultural da organização, uma vez que,

[...] cada poder - Executivo, Legislativo, Judiciário - tem um ethos próprio, ou seja, uma cultura que precisa ser considerada. O importante é não perdermos de vista essa heterogeneidade, nem achar que somente a informação e a punição sejam suficientes para garantir um comportamento moral positivo no serviço público. Mais do que isso, faz-se necessário investir em atividades pedagógicas capazes de promover o esclarecimento e imprimir uma nova mentalidade, novos valores e, conseqüentemente, nova relação da população com o serviço público. As normas codificadas e as punições podem ajudar, porém, são incapazes de fazer a passagem necessária (PASSOS, 2010, p.163).

## 2.5.2 O CÓDIGO DE ÉTICA DO TRE/SE

O entendimento de que o código de ética deve contemplar a dimensão humana e cidadã dos servidores e, ainda, considerar a capacidade de cada indivíduo influenciar a cultura da organização, faz-se presente no Código de Ética e de Padrões de Conduta Profissional dos Servidores e Colaboradores da Justiça Eleitoral do Estado de Sergipe ou Código de Ética do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE/SE).

Neste Código, instituído pela Resolução 120/2015 e constituído de 44 páginas, dentre os seis capítulos que o constituem, destacam-se os três primeiros, pois, neles, a abordagem humanista e mais ampla da ética organizacional - que conforme este estudo bibliográfico, demonstrou-se ser adequada - fica evidente e contrasta com o padrão simplista identificado no Código de Ética do TJ/SE.

Na Seção I: Do Código, sua Abrangência e Aplicação; do Capítulo I: Das Disposições Preliminares, são apresentados o objetivo e também a inspiração de seu texto:

Art. 1º Fica instituído o Código de Ética e de Padrões de Conduta Profissional dos servidores e Colaboradores da Justiça eleitoral de Sergipe, com o objetivo de disciplinar, sensibilizar e motivar a adoção de um comportamento ético e profissional, inspirado na humanização das relações interpessoais e no aperfeiçoamento da cultura de cooperação, de participação e de auxílio mútuo.

A utilização de termos como “sensibilizar”, “motivar”, “humanização”, “cultura” e “cooperação”, comunicam a intenção de se praticar uma gestão da ética em observância a um projeto maior que o de um simples código de conduta, pois demonstra buscar o alcance do indivíduo também em sua subjetividade exaltando-se o respeito à dignidade humana.

O entendimento de que o código de ética deve contemplar a dimensão humana e cidadã dos servidores e, ainda, considerar a capacidade de cada indivíduo influenciar a cultura da organização, faz-se presente no Código de Ética e de Padrões de Conduta Profissional dos Servidores e Colaboradores da Justiça Eleitoral do Estado de Sergipe ou Código de Ética do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE/SE).

O Parágrafo único do mesmo Art. 1º corrobora a afirmação anterior ao manifestar a compreensão do termo “colaborador” para os fins de entendimento de sua abrangência e isonomia de tratamento.

Parágrafo único. Entende-se por colaborador o estagiário, o terceirizado e todo aquele que preste serviço ou desenvolva, na Justiça eleitoral de Sergipe, qualquer atividade de natureza permanente, temporária ou excepcional, mesmo que sem retribuição financeira direta ou indireta por parte deste tribunal.

No Capítulo II, a Seção I trata dos “Princípios Éticos e Profissionais” onde são informados os princípios éticos e profissionais a serem observados pelos servidores e colaboradores da Justiça Eleitoral de Sergipe, conforme dispõe o art. 3º

I – compromisso com a cidadania e os interesses da sociedade; II – cumprimento ético das normas; III - eficiência e tempestividade dos serviços prestados; IV - proteção à credibilidade da imagem da Justiça Eleitoral; V - cortesia no atendimento aos eleitores; VI - conhecimento e observância das normas de acessibilidade; VII - ênfase à politização do eleitorado; VIII - neutralidade político-partidária, religiosa e ideológica; IX - sustentabilidade socioambiental; X - humanização da cultura organizacional e institucional; XI - respeito e consideração ao próximo; XII - inclusão, integração e tratamento igualitário de todos os servidores e colaboradores; XIII – promoção da saúde e da boa

convivência no ambiente de trabalho; XIV - proteção à autoestima e incentivo à autoconfiança; XV - prevenção e gestão do assédio moral e/ou sexual; XVI - pacificação dos conflitos; XVII - estímulo à prática da autocrítica individual e coletiva; XVIII - incentivo ao espírito de equipe e à liderança democrática; XIX - difusão do conhecimento e das boas práticas; XX - distribuição equitativa das tarefas; XXI - fortalecimento da criatividade e da capacidade de inspirar; XXII - valorização do desenvolvimento profissional; XXIII - reconhecimento do talento, do esforço e da capacidade do indivíduo; XXIV - impessoalidade, imparcialidade e objetividade; XXV - preservação da intimidade e do sigilo profissional; e XXVI - exercício da tolerância e do respeito às diferenças.

É interessante observar que, aqui, tratam-se de “princípios éticos” e não de “deveres” do servidor como o artigo equivalente no Código de Ética do TJ/SE estabelece.

O Código de ética do TRE/SE se apresenta, também nesse aspecto, mais atinente à melhor proposição de abordagem da ética enquanto preocupação da Organização e objeto de gestão, haja visto o que falam os cânones apresentados neste trabalho até aqui, a exemplo de Elizete Passos (2010, p.104), ao afirmar que o estudo da ética não deve se resumir à transmissão de regras, normas ou métodos. Ele deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa e à verdade.

Assim, o parágrafo único do referido artigo corrobora tal entendimento ao propor que

[...] os princípios relacionados neste artigo terão o propósito de difundir a transparência, a confiança, o decoro e a reverência ao senso de justiça, próprias da cultura motivacional.

Na Seção II, Das Regras Gerais, são tratados os termos de observância dos preceitos que o código estabelece de maneira deontológica, conforme arts. 4º ao 8º, destacando a importância do estímulo à conduta virtuosa e solidária, bem como o incentivo à isonomia, participação e humanização dos relacionamentos.

Art. 4º por meio de uma cultura organizacional que contribua para o alcance de níveis mais altos de satisfação profissional, deverão ser desenvolvidos esforços para que o ambiente de trabalho favoreça a adoção espontânea de uma conduta ético-profissional condizente com os preceitos deste Código.

Art. 5º As virtudes éticas da solidariedade humana e da humildade devem ser estimuladas, para que não se perca a disposição de bem servir, não sendo adotado o poder hierárquico como fundamento de suas próprias razões. Art. 6º o comportamento de avaliação recíproca entre gestores e servidores deve ser continuamente incentivado, como instrumento de transparência e coesão das equipes de trabalho, especialmente nas dimensões da capacidade técnica,

habilidade de motivar e influenciar positivamente, visando ao alcance dos objetivos institucionais.

Art. 7º os servidores e colaboradores deverão contribuir para que ações efetivas e humanizadas sejam desenvolvidas, em face dos resultados das pesquisas de clima organizacional.

Art. 8º Serão empreendidos esforços para que os servidores e colaboradores da capital e do interior recebam tratamento isonômico, sem distinção de vínculo com a instituição, na busca de um ideal ético no planejamento, na gestão e no controle dos programas e projetos do TRE/SE.

A Seção III, Dos Direitos, também é exemplo de respeito à dimensão humana da organização.

Ao contemplar também em seu Código de Ética seção dedicada aos direitos do servidor, percebe-se a transcendência ética e o comprometimento em se estabelecer mais que um código de conduta disciplinar.

As organizações devem dedicar à ética o mesmo cuidado dispensado às questões ditas organizacionais, não só porque ela é condição de sobrevivência das mesmas, mas porque o ser humano deve ser seu valor maior, seja ele parte da estrutura interna da organização - gerentes, funcionários e demais pessoas relacionadas à equipe de trabalho -, ou sua clientela externa - parceiros e clientes em geral, assim como toda a sociedade (PASSOS, 2010, p.73).

Se comparado ao Código de Ética do TJ/SE, pode-se perceber que o Código de Ética dos Servidores do TRE/SE sugere uma orientação mais aprofundada e propositiva, face ao caráter simplista e normativo/disciplinador percebido naquele.

O Capítulo III trata da Gestão da Ética e dos Padrões de Conduta Profissional destacando-se a criação da Comissão de Ética e de Conduta Profissional e a delimitação de suas atribuições.

O art.12 da Seção I estabelece os termos da criação da referida Comissão de Ética, sendo de natureza educativa, consultiva, pacificadora, mediadora e apuratória, tendo como objetivo implementar e gerir o cumprimento das normas ético-profissionais nele previstas, “disseminando e inspirando a adoção de seus ideais e de sua cultura.

No art. 21 da Seção II, são definidas as atribuições da referida comissão:

I - atuar na mediação de conflitos, atinentes à inobservância deste Código, desde que não envolvam membros do poder Judiciário ou do ministério Público; II - monitorar o cumprimento deste Código e apurar quaisquer irregularidades que violem normas de natureza exclusivamente ético-profissionais nele estipuladas; III - elaborar plano de trabalho específico, envolvendo, se for o caso, tanto as

unidades do tribunal, como as zonas eleitorais da capital e do interior, objetivando criar eficiente sistema de informação, educação, acompanhamento e avaliação dos resultados da gestão da ética e da conduta profissional na Justiça Eleitoral de Sergipe; IV - organizar e desenvolver, em cooperação com as unidades competentes, cursos, manuais, cartilhas, palestras, seminários e outras ações de treinamento e disseminação deste Código; V - dirimir dúvidas a respeito da interpretação e aplicação do presente Código e deliberar sobre os casos omissos, bem como, se entender necessário, fazer recomendações ou sugerir ao presidente do tribunal normas complementares, interpretativas e orientadoras das suas disposições; VI - receber propostas e sugestões para o aprimoramento e a modernização deste Código e propor a elaboração ou a adequação de normativos internos aos seus preceitos; VII – apresentar, no final de cada exercício, relatório anual de atividades à Presidência do TRE/SE; VIII - apreciar as matérias que lhes forem submetidas; IX - solicitar informações a respeito de matérias submetidas à sua apreciação; X - instaurar, ex officio, de ordem ou em razão de representação ou denúncia fundamentada, desde que haja indícios suficientes, procedimento apuratório versando sobre possível violação às normas ético-profissionais previstas neste Código ou em outra norma interna correlata; XI - arquivar ex officio as denúncias sem identificação do denunciante ou que não atendam aos preceitos deste Código; e XII - desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

A criação de uma comissão de ética na organização fortalece o entendimento de que a gestão da ética é, verdadeiramente, um compromisso da organização, ensejando, ainda, o oportuno questionamento que também norteia a pretensão deste trabalho, de modo que, sendo o código de ética uma ferramenta da gestão da ética organizacional, quais os efeitos da ausência de uma Comissão de Ética?

## CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

A fim de avaliar a efetividade do Código de Ética enquanto instrumento de gestão no âmbito do Poder Judiciário em Sergipe e, assim, responder satisfatoriamente às questões de pesquisa apresentadas na introdução deste trabalho, buscou-se conhecer a percepção dos servidores em relação à gestão da ética na organização, a relevância e o tratamento a ela atribuídos no cotidiano, bem como os níveis de conhecimento e de divulgação do Código de Ética entre os mesmos.

Para tanto, a escolha da metodologia é fator fundamental na realização da pesquisa, uma vez que representa “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2002, p. 16).

A metodologia tem por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais. Mais especificamente, visa fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada (GIL, 2008, p.34).

De início, buscou-se conhecer o estado da arte, conforme o capítulo de referências, enaltecendo-se entendimentos e conceitos encontrados na produção bibliográfica relacionada ao tema estudado, tanto no ambiente acadêmico quanto no corporativo, o que possibilitou a fundamentação teórico-metodológica necessária ao levantamento de dados e a construção do instrumento adequado à abordagem do objeto de pesquisa através da realização de pesquisa de campo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva.

É exploratória, dado o propósito de alcançar maior familiaridade com o tema e com o problema proposto face à escassez de informações, visando, assim, a obtenção de respostas para as questões que fundamentam este trabalho.

Segundo Gonçalves (2014, p.22), a pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes.

Para Antônio Carlos Gil (2008, p.27), essa modalidade exige revisão da literatura e tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, sendo adequada

especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A pesquisa é também classificada como descritiva, devido aos esforços empreendidos, através da utilização de questionário como técnica padronizada de coleta de dados, na descrição de características, opiniões e percepções da população pesquisada, que pudessem evidenciar seus níveis de conhecimento e de familiaridade em relação ao Código de Ética a que está submetida e, assim, poder associá-los à efetividade da gestão da ética no TJ-SE, favorecendo assim a compreensão do fenômeno estudado e a obtenção de resultados conclusivos.

Segundo Cervo e Bervian (2004), a pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e correlacionar as variáveis sem manipulá-las, buscando conhecer as diversas situações e relações da vida, tanto de indivíduos quanto de grupos e comunidades.

Quanto aos procedimentos, as estratégias exploratórias de pesquisa adotadas nesta pesquisa compreenderam estudos bibliográficos e documentais que abrangeram referenciais teóricos publicados sobre o tema e suas implicações, bem como textos normativos que orientam questões ligadas ao tema deste trabalho no âmbito das organizações, a exemplo do texto do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE.

As teorias são muito importantes no processo de investigação em ciências sociais. Elas proporcionam a adequada definição de conceitos, bem como o estabelecimento de sistemas conceituais, pois indicam lacunas no conhecimento, auxiliam na construção de hipóteses, explicam, generalizam e sintetizam os conhecimentos e sugerem a metodologia apropriada para a investigação (TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 119).

Ainda quanto aos procedimentos, de maneira a atender também ao propósito descritivo desta pesquisa, recorreu-se à estratégia de levantamento (*survey*), uma vez que se buscou conhecer a efetividade da implementação de um código de ética enquanto ferramenta de gestão e de padronização da conduta dos servidores do TJ-SE, a partir da investigação dos níveis de familiaridade e de exposição destes a questões relacionadas à ética na instituição, tomando-se como parâmetro a relevância identificada nos resultados da pesquisa, enquanto expressão local da gestão organizacional da ética no poder judiciário.

Segundo Yin (2004, p. 23), esse tipo de estratégia é vantajoso quando o objetivo da pesquisa é descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno ou quando ele for previsível sobre certos resultados.

Na pesquisa por levantamento procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados, portanto isentas de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores.

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos (GIL, 2008, p. 74).

Quanto à abordagem das questões de pesquisa, apesar da essência exploratória evidenciada no propósito de transformação de realidade deste trabalho, que normalmente ensejaria a utilização de abordagem qualitativa, foi adotado o método quantitativo de análise, tendo em vista o caráter descritivo das questões aplicadas e a intenção de se alcançar, através do esforço de pesquisa, resultados conclusivos capazes de, à partir da aplicação de técnica estatística, oferecer satisfatória margem de segurança às inferências e de evitar distorções de análise e de interpretação.

Esta abordagem considera que tudo pode ser quantificável, de maneira que opiniões e informações podem ser convertidas em números para, então, serem classificadas e analisadas. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 69).

A amostragem foi realizada por conveniência e foi composta de 72 servidores entre técnicos, oficiais de justiça, e analistas judiciários, não ocupantes de cargos de gestão, em atividade no TJ-SE.

Estas categorias de servidores foram consideradas por serem as mais numerosas no âmbito da instituição, ao passo que os juízes de direito ocupam cargos de liderança relacionados à gestão e são contemplados pelo Código de Ética da Magistratura Nacional, conforme explicado no início deste trabalho.

Há de se esclarecer que os resultados não podem ser inferidos para a população, uma vez que se trata de amostragem não probabilística, portanto não é possível avaliar o nível de precisão das respostas e nem concluir acerca do universo.



Assim, foi elaborado, com base nas questões de pesquisa contidas no capítulo de contextualização deste trabalho, um instrumento de coleta de dados constituído de 16 itens entre perguntas e afirmações fechadas distribuídas em 3 seções - perfil do respondente, a ética na organização e conhecimento e divulgação do código de ética - elencadas em um questionário aplicado a 71 servidores ativos da organização entre técnicos e analistas judiciários, cuja aplicação se deu por abordagem eletrônica, através do envio do questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms* ao email profissional de cada servidor abordado no período compreendido entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018.

A primeira seção dispunha de questões elaboradas para à identificação de um perfil básico dos respondentes, capaz de identificá-los segundo, tempo de serviço, sexo, idade e formação acadêmica.

A maioria dos participantes da pesquisa trabalha no TJ-SE há mais de 6 anos, é do sexo masculino (59,2%), tem mais de 35 anos de idade e possui nível superior de educação, sendo que 60,6% possuem diploma de pós-graduação.

Os resultados desta seção foram úteis à algumas das inferências desenvolvidas na análise de questões das seções seguintes, a exemplo do tempo de serviço que é um dado importante ao analisarem-se questões relacionadas ao conhecimento da existência do Código de ética, já que este somente foi implementado em 2012, sendo sua observância exigida em concursos de provimento e no advento da posse de cargos.

A segunda seção buscou conhecer a percepção do servidor acerca da gestão da ética na organização através dos níveis de concordância ou de discordância a afirmações acerca da ética e de sua gestão na organização.

Para tanto, as respostas às afirmações deveriam ser identificadas em uma escala de 1 a 5, que abrangia desde a discordância total até a concordância total, conforme detalhado na análise dos resultados.

Na terceira seção buscou-se avaliar os níveis de divulgação e de familiaridade acerca da existência em relação ao Código de Ética dos Servidores do TJ-SE, instituído pela Resolução N° 24/2012, segundo a percepção dos respondentes.

Foram utilizadas para esse intento questões e respostas fechadas de múltipla escolha, sendo que para algumas das questões, havia a possibilidade de responder abertamente por meio da alternativa “outras”.

Segundo MOURA et al (1998) apud SERPA (2006) o questionário é um instrumento de pesquisa capaz de comportar percepções, crenças e opiniões dos indivíduos estudados.

Em seguida, recorreu-se à técnica estatística de percentagem no tratamento dos dados e à elaboração de resultados gráficos que viabilizaram inferências e a formulação da apropriada análise dos resultados.

Desta forma, a metodologia aplicada a este trabalho partiu de seus objetivos exploratórios e descritivos para os quais recorreu-se aos procedimentos de análise documental, da pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados (*survey*) junto a uma amostra de servidores do Poder Judiciário de Sergipe, composta por servidores públicos estaduais com vínculo estatutário, cargos efetivos e em comissão, em seu corpo de funcionários administrativo e operacional. As questões de pesquisa foram aplicadas através de um questionário e receberam abordagem quantitativa, de maneira a garantir resultados claros e conclusivos acerca da realidade estudada.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Tendo-se em vista o problema e os objetivos desta pesquisa que foram elencados na contextualização deste trabalho, foi possível, a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados e da análise dos resultados obtidos, a elaboração de respostas às questões de pesquisa, bem como testar os pressupostos definidos para este estudo.

De acordo com MINAYO (1994) apud GALAS e FORTE (2004), a fase de análise ou tratamento do material, tem o objetivo de: ultrapassar as incertezas do objeto de estudo, enriquecer a leitura através da compreensão de significações e integrar as descobertas, ou seja, ampliar a compreensão de contextos.

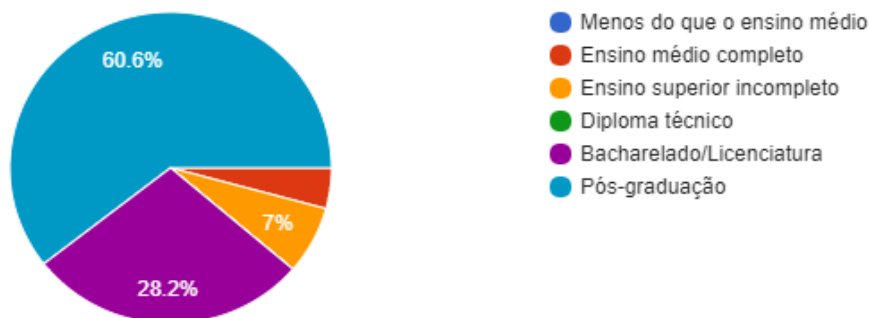
### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Na primeira seção do instrumento de pesquisa, em que constavam perguntas concernentes ao perfil dos pesquisados, destaca-se o alto nível de escolaridade dos participantes. Quase de 90% contam com diploma de nível superior, sendo que 60,6% possuem diploma de pós-graduação.

Figura 1 - Escolaridade dos respondentes

Qual nível de escolaridade mais alto que você concluiu ou o diploma mais alto que recebeu?

71 responses

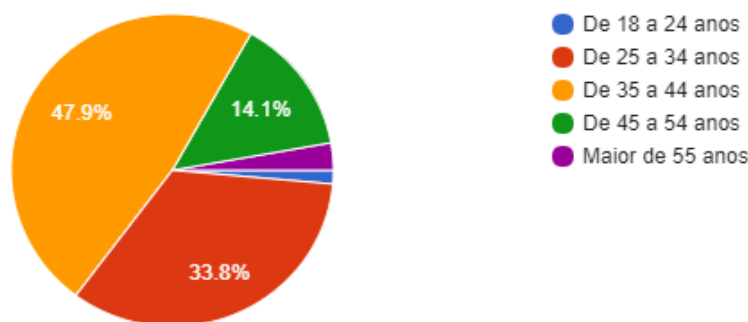


Quase todos os pesquisados têm idade maior que 24 anos, sendo que 64,8% têm idade acima de 35 anos.

Figura 2 - Faixa etária

### Qual categoria descreve a sua idade?

71 responses

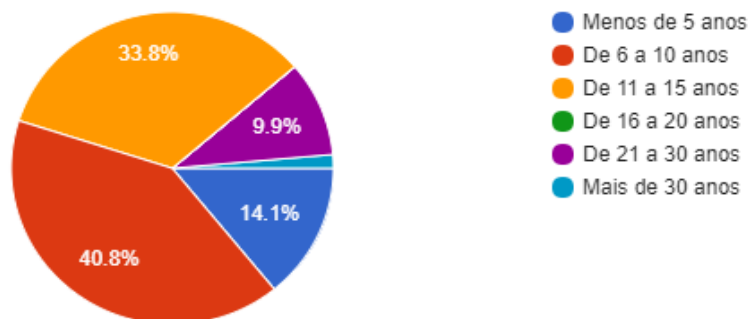


Quanto ao tempo de trabalho na instituição, apenas 14,1% trabalham há menos de 5, enquanto 45,1% dos pesquisados contam com mais de 10 anos de casa.

Figura 3 - Tempo de trabalho no TJ-SE

### Há quanto tempo você trabalha no TJ-SE?

71 responses



Portanto, nota-se um perfil de servidor altamente qualificado em termos acadêmicos, cuja longevidade média a serviço da instituição demonstra comprometimento com e maturidade, o que

permite inferir alto grau de confiabilidade em suas opiniões acerca das situações apresentadas pelas questões do instrumento de pesquisa.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, foram testadas questões de pesquisa que motivam o presente estudo relacionadas à implantação e à gestão da ética pelo TJ-SE, em que se buscou aferir a relevância do tema no cotidiano dos servidores, o nível de incentivo à participação dos servidores em assuntos relacionados à ética na organização, a intenção dos servidores de terem representatividade em uma possível comissão de ética, bem como sua visão acerca do significado de ética.

Para tanto, a seção dispunha de 8 afirmações que foram respondidas pelos participantes, cada uma, com base em seus níveis de discordância ou de concordância identificados em uma escala linear, conforme o modelo desenvolvido por Rensis Likert<sup>15</sup> (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais, sendo possível aos respondentes manifestar, numa escala de 1 a 5, discordância total, discordância parcial, indiferença, concordância parcial e concordância total.

A escala de Likert tem como vantagem sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011, p. 14).

Dessa forma, a análise dos resultados desta sessão possibilita inferir, como tendências majoritárias de opinião dos servidores, que estes reconhecem sua responsabilidade individual para manutenção da conduta ética no âmbito da organização, numa clara demonstração de comprometimento com seu ambiente de trabalho.

Entretanto não é percebido pelos servidores do TJ-SE que a gestão considere a ética organizacional como algo relevante, uma vez que não há a promoção do tema nos meios de divulgação e de treinamento da instituição. Também não há aproximação, debate ou abertura ao

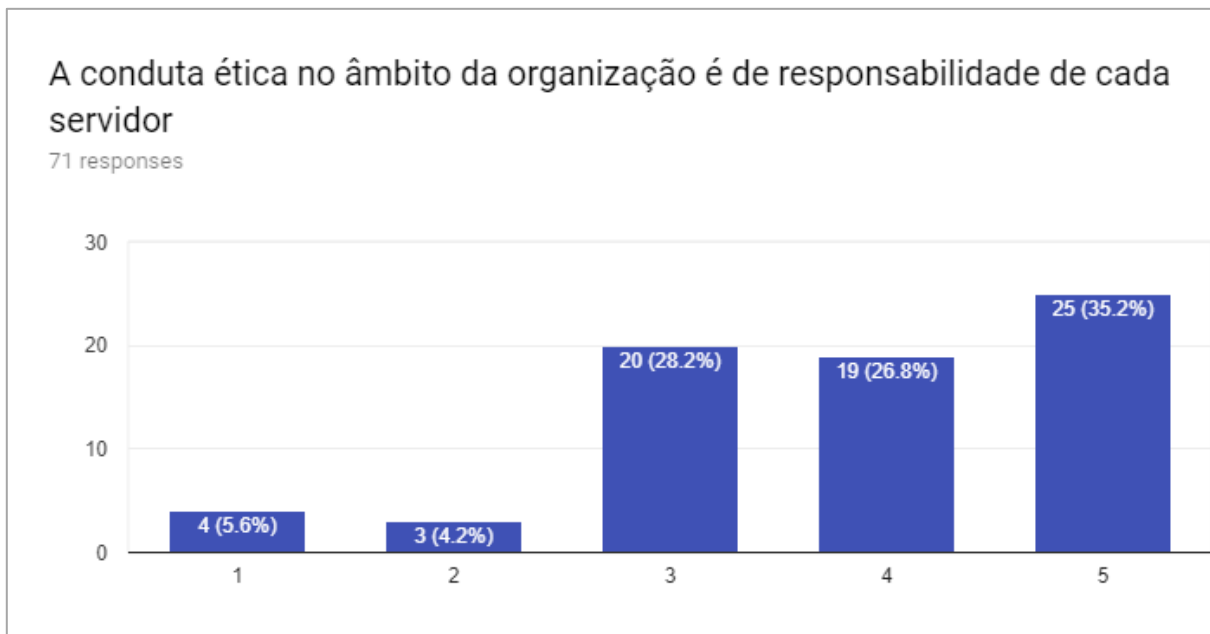
---

<sup>15</sup> Likert, Rensis (1932), *A Technique for the Measurement of Attitudes*, *Archives of Psychology*, 140: pp. 1-55.

diálogo por parte da gestão, o que demonstra que a gestão da ética na organização é, nesta perspectiva, invisível aos servidores.

Quanto à afirmação de que “a conduta ética no âmbito da organização é de responsabilidade de cada servidor”, 62% dos respondentes manifestaram sua concordância com a assertiva, o que permite inferir que a maioria dos servidores sentem-se pessoalmente responsáveis pela manutenção da reputação ética da instituição e que os valores e princípios praticados por estes na organização identificam-se como aqueles que trazem de fora, havendo pouca ou nenhuma influência da gestão na evolução da conduta ética do servidor.

Figura 4 - Percepção acerca da responsabilidade pela conduta ética



Matos (2005, p.03) afirma ser impossível a vida em sociedade e a continuidade de um grupo sem um mínimo de estrutura ética, ou seja, de valores, princípios, limites, respeito à pessoa, sentido de bem comum, sendo necessária a distinção entre a predisposição Ética que se refere a sensibilidade social, a percepção de valor, a relevância do bem moral e a consciência ética que corresponde a capacidade de avaliar e julgar.

O autor ainda assevera que a falta de predisposição ética está na indiferença e no fastio quanto ao comprometimento aos preceitos morais e às restrições que afrontam os bons costumes e que o foco deve ser sempre o homem, em dignidade e oportunidades. O homem em equipes

inteligentes, integrado e interagindo, o que, por sua vez, resulta a produção da consciência ética, a qual pressupõe quatro elementos: liberdade, dignidade/responsabilidade, igualdade de oportunidade e direitos humanos.

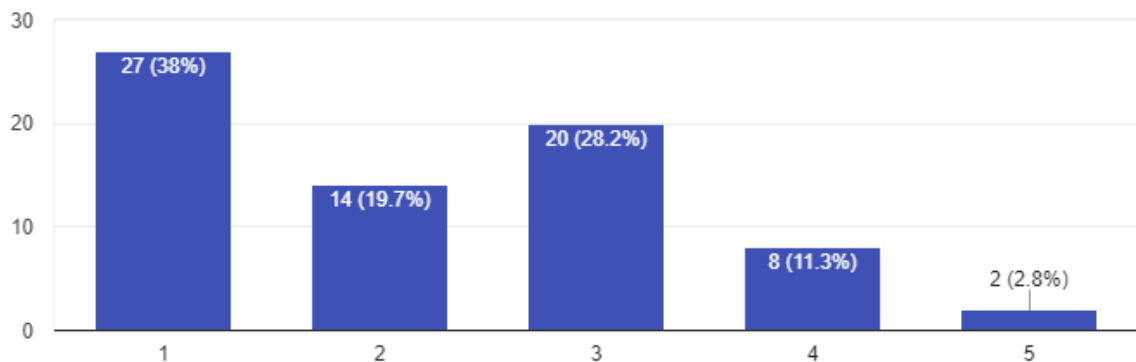
Quando consultados quanto à relevância da ética enquanto tema fundamental nos canais de comunicação, cursos e treinamentos promovidos pela gestão do TJ-SE, 57,7% dos pesquisados manifestaram discordância em relação à sugestão de que o tema seja considerado fundamental em tais práticas. Apenas 14,1% concordaram, enquanto que 28,2% foram indiferentes à questão (nem discordaram nem concordaram).

Este resultado permite inferir que a instituição não investe na formação ética de seus servidores da mesma maneira que o faz quanto a outros temas relevantes a seus fins. Entretanto, conforme aponta a revisão da literatura, otimizar recursos, melhor controlar e avaliar resultados, ter clareza de compromissos e responsabilidades para avançar na efetividade dos resultados não tem um fim em si. Mas é fruto das exigências trazidas pelo compromisso ético, subjacente a toda e qualquer ação que se queira transformadora no campo social (CURY, 2001, p.37).

Figura 5 - Percepção quanto à relevância da Ética na comunicação e práticas pedagógicas do TJ-SE

### A ética vem sendo adotada pelo TJ-SE como tema fundamental em seu canais de comunicação, cursos e treinamento de servidores

71 respostas



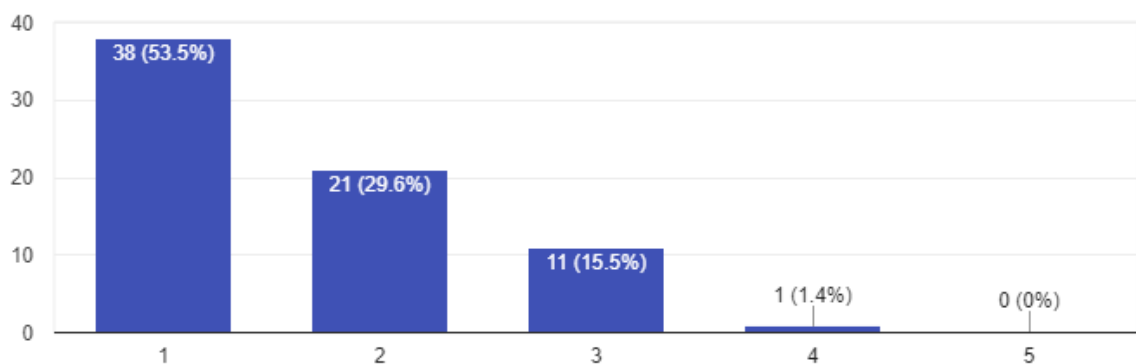
Percebe-se, portanto, que a maioria dos pesquisados não concorda que o tema seja desenvolvido satisfatoriamente no âmbito da organização e que, apesar de dispor de um Código de Ética desde o ano de 2012, o TJ-SE não tem um plano de implementação da gestão da ética

devidamente difundido entre seus servidores, o que fica ainda mais evidente nas respostas referentes à assertiva seguinte.

Figura 6 - Percepção acerca da utilização do diálogo como meio de promoção e gestão da ética no TJ-SE

### O TJ-SE utiliza o diálogo como meio para a implantação e gerenciamento da ética na instituição

71 respostas



Em relação à assertiva “o TJ-SE utiliza o diálogo como meio para a implementação e gerenciamento da ética na instituição” 83,1% dos respondentes manifestaram discordância, numa demonstração expressiva de que os servidores não consideram que a organização busque a aproximação e a interatividade para estimular o desenvolvimento dos valores éticos junto aos integrantes da organização, tampouco busca o desenvolvimento de suas virtudes morais como fator de otimização dos serviços prestados, relegando a qualidade da cultura e do clima ético da organização aos valores e princípios pessoais assimilados e trazidos de fora pelos servidores.

Assim, dado que as organizações são constituídas por pessoas, sujeitos históricos e sociais que levam para as organizações os mesmos princípios e crenças que aprenderam enquanto membros da sociedade (PASSOS, 2010, p.66), o resultado desta questão indica que se faz necessário investir em diálogo e maior aproximação junto aos servidores para que a adequação da gestão da ética na instituição.

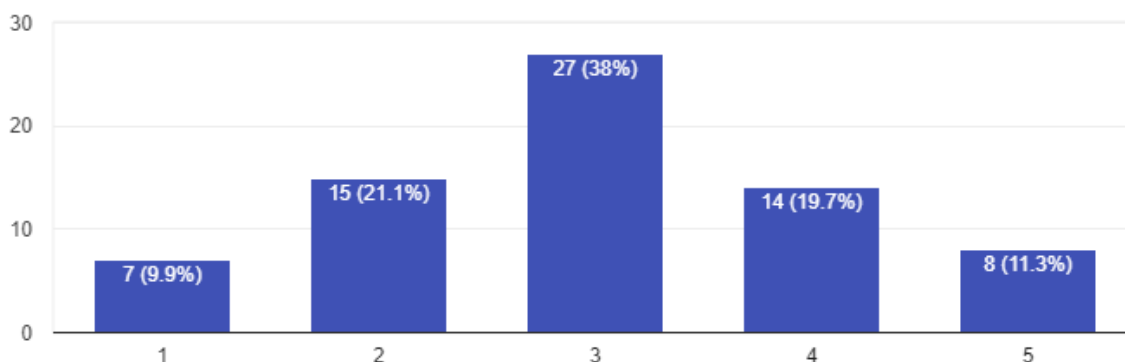
Questionados quanto à existência no TJ-SE de normas específicas para a orientação da conduta de seus servidores, estes manifestaram considerável percentual de indiferença, 38%, ao passo que 31% discordaram e outros 31% concordaram com a afirmação apresentada.



Figura 7 - Percepção quanto à existência de normas específicas de conduta

### O TJ-SE dispõe de normas específicas para orientar a conduta dos seus servidores

71 responses



Conforme observado na Figura 7, os percentuais aplicados a este item evidenciam que não há entre os servidores pesquisados a convicção da existência de normas específicas relativas à orientação da conduta dos servidores, a exemplo do Código de Ética. Muito embora em se tratando de uma instituição do Poder Judiciário, ainda que não se possa efetivamente concordar ou discordar com a assertiva proposta, é razoável supor que a instituição disponha de tal conteúdo normativo, suposição que, provavelmente, justifique a alta porcentagem de indiferença concernente a este item, o que não invalida a constatação de que os meios adotados pela gestão para a devida divulgação do Código de Ética dos Servidores, ou de outras normas que tratem da conduta dos servidores no ambiente de trabalho, é ineficaz.

Ramos (1989, p.57) destaca que a associação entre a ética e a responsabilidade social ocorrida nas organizações, normalmente compreende desde a criação de códigos de conduta até a preocupação com o meio ambiente, muito embora tais nomenclaturas e definições, muitas vezes generalizadas, possam causar utilizações indevidas e pouco esclarecedoras a respeito do que efetivamente se quer tratar.

Dessa forma, é possível concluir que a maioria dos pesquisados demonstraram não ter conhecimento da existência de normas que orientem sua conduta na organização e que ainda que haja um instrumento de regramento ou de orientação da conduta dos servidores do Judiciário

sergipano, esse não atinge sua finalidade face ao desconhecimento de seu conteúdo pelos servidores.

Em seguida, os participantes foram apresentados à seguinte afirmação: a gestão do TJ-SE considera importante a participação de todos no processo de gestão da ética.

Em relação a esta afirmação, os pesquisados demonstraram um elevado nível de discordância, 74,6%. Enquanto 16,9% manifestaram-se indiferentes à questão e apenas 8,4% manifestaram concordância.

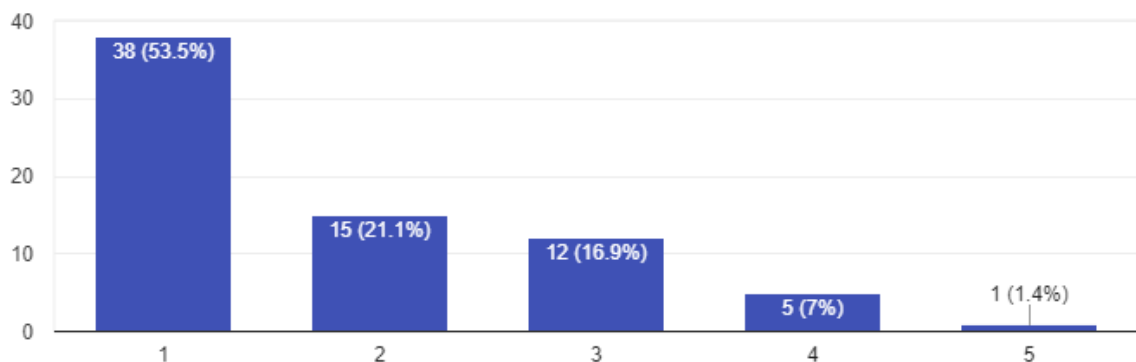
Este item visava avaliar, a partir da percepção dos servidores, a relevância atribuída pela gestão à opinião dos servidores quanto à gestão da ética na organização, uma vez que, segundo Amoêdo (1997, p.36), é importante que apreciemos a formação das organizações através das pessoas, e a conseqüente absorção dos atributos humanos, vislumbrando-se que as organizações também apresentam fenômenos tipicamente humanos: nascem, crescem, têm momentos bons e maus, tomam empréstimos, agem corretamente ou incoerentemente, e até morrem.

O resultado indica que os servidores não acreditam que suas opiniões acerca do desenvolvimento de um ambiente ético sejam levadas em consideração pela gestão, o que reforça o entendimento de que não há uma estratégia clara de comunicação e de orientação dos servidores quanto à conduta ética adequada na organização, relegando-os às impressões e visões pessoais no que se refere ao tratamento do tema.

Figura 8 - Percepção quanto a relevância da participação dos servidores no processo de gestão da ética

### A gestão do TJ-SE considera importante a participação de todos no processo de gestão da ética

71 respostas



No âmbito da Administração Pública Federal, o Decreto nº 1.171/1994 estabeleceu que em todos os órgãos e entidades da administração direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

Já o Código de Ética e Conduta Profissional do TRE/SE, conforme comentado anteriormente no capítulo dedicado às considerações sobre o referido código<sup>16</sup>, dispõe em seu capítulo III do estabelecimento da Comissão de Ética e Conduta Profissional naquela instituição, enaltecendo-se o caráter inclusivo em sua formação e papel mediador, conscientizador e apuratório quanto a questões que cuidem do cumprimento do código pelos servidores, de maneira a disseminar e inspirar a adoção dos ideais e da cultura ética prevista no referido código.

Portanto, a formação de uma comissão de ética é fator decisivo ao sucesso da implementação de um código de ética em uma organização e, também, um passo fundamental à adequada gestão aplicada ao tema.

Assim, dada a desconsideração da instituição de comissão de ética na resolução que instituiu o Código de Ética do TJ-SE, bem como a constatação de inexistência de tal comissão na estrutura do órgão, foi questionado aos participantes da pesquisa quanto a sua posição diante da sentença que afirmava que “deveria existir no TJ-SE uma comissão de ética com representatividade de servidores”.

O resultado mostrou que a ampla maioria dos respondentes (95,8%) concorda com a assertiva, numa demonstração de que, mesmo percebendo que o tema não recebe o tratamento adequado pela gestão da organização, o consideram como relevante ao desenvolvimento do ambiente em que atuam e que devem ser devidamente representados em uma possível comissão de ética.

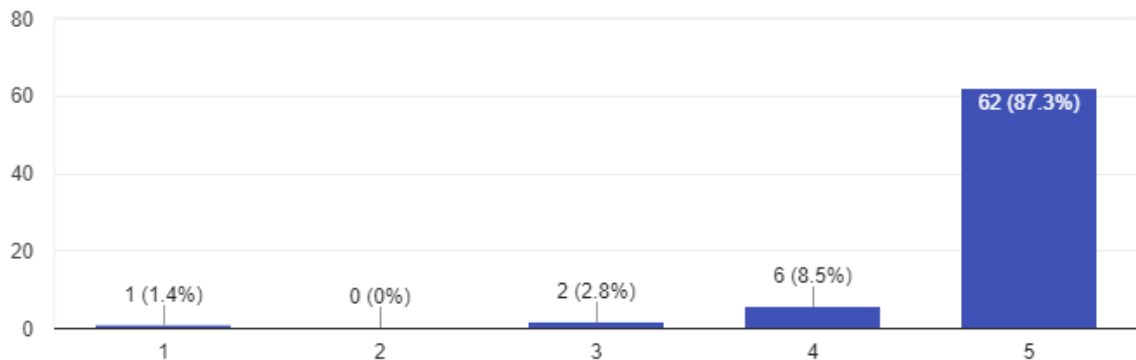
---

<sup>16</sup> Ver página 55 deste trabalho.

Figura 9 - Percepção quanto a necessidade de implementação da Comissão de Ética

### Deveria existir no TJ-SE uma comissão de ética com representatividade de servidores

71 responses



Buscando reforçar o entendimento acerca da relevância atribuída pela gestão do TJ-SE à ética em suas práticas relacionadas à gestão, foi apresentada aos participantes a seguinte sentença: o TJ-SE se preocupa em investir na ética nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com públicos específicos.

Em resposta a esta assertiva, os participantes demonstraram-se, em sua maioria, discordantes. 74,7% discordaram, enquanto 15,5% nem discordaram e nem concordaram, ao passo que menos de 10% disseram concordar.

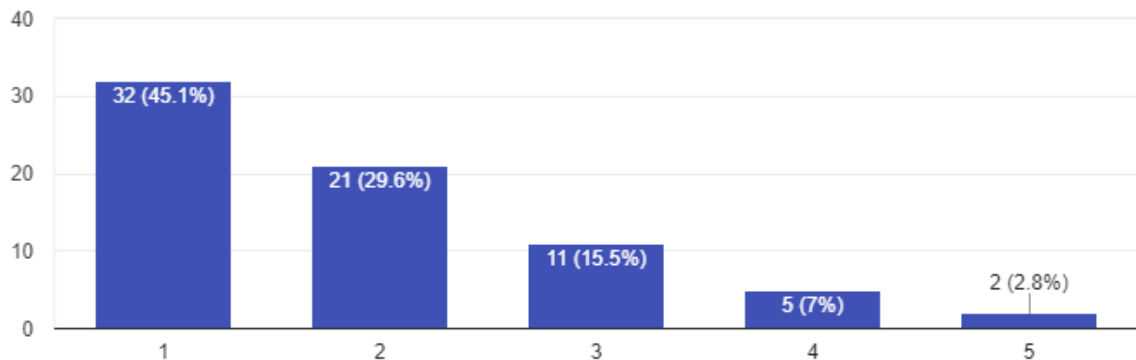
Chanlat (1999, p. 65), lembra que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos de indivíduos que as compõem, compreendendo também aqueles e aquelas que estão no nível inferior da hierarquia.

Pode-se inferir que a indiferença manifestada por aqueles participantes que não discordaram e nem concordaram seja, possivelmente, uma indicação de que, caso a gestão venha investindo ou tenha como prioridade a ética nos relacionamentos de maneira indiscriminada, esse esforço não é devidamente comunicado aos servidores. Ou seja, conferir o devido tratamento ético aos mais diferentes públicos com que interage, não é uma praxe da gestão pela perspectiva dos servidores pesquisados.

Figura 10 - Percepção quanto ao investimento na ética nos relacionamentos

### O TJ-SE se preocupa em investir na ética nos relacionamentos com todos os públicos, e não somente com públicos específicos

71 responses



A última sentença desta seção buscou avaliar o entendimento dos servidores acerca do significado da ética, sugerindo-se a comparação a outro conceito também relacionado à conduta das pessoas no âmbito organizacional, o de “disciplina”.

A motivação que fundamentou a elaboração deste item reside nas impressões obtidas a partir da leitura do texto da resolução nº 24/2012 que instituiu o Código de Ética dos Servidores do Poder judiciário do Estado de Sergipe.

A leitura do código em questão possibilita a identificação de um perfil fundamentalmente disciplinador em seu texto, que enaltece a aplicação de deveres, proibições e vedações à conduta dos servidores.

No entanto, o texto não trata de direitos, não estabelece princípios éticos próprios, adequados à cultura e aos valores da instituição, como também não contempla uma estratégia de gestão específica ao seu propósito, o que normalmente seria atribuição de uma Comissão de Ética.

Dessa forma, os únicos princípios a que o código faz menção são os da Administração Pública - já constantes na Constituição Federal de 1988 -, ao passo que a apuração das condutas tipificadas no código, inclusive a aplicação de penalidades, são referenciadas em outro documento: o Estatuto dos Servidores Públicos e Cíveis do Estado de Sergipe.

Entretanto, conforme visto na revisão da literatura, a ética, ao se referir à conduta do indivíduo no âmbito da organização

[...] não pode ser reduzida a uma lista de regras porque envolve tanto os seus interesses, os de sua categoria profissional e também de toda a sociedade que espera que o seu comportamento seja digno da profissão que exerce e da posição que ocupa na sociedade. Espera-se também que o profissional exerça o pensamento reflexivo a respeito dos seus deveres e direitos e que não se torne um aplicador de normas sem tomar conhecimento das suas consequências e da relevância ou inutilidade para o coletivo (ANDRADE, 2010, P.57).

Conforme observado, o Código de Ética dos Servidores do TJ-SE não atende ao que fora convencionado pela literatura enquanto propósito de um Código de Ética organizacional, uma vez que a abordagem das questões éticas numa dada organização vai além das questões disciplinares, tal qual as elucidações conceituais acerca da compreensão do significado de ética enquanto ciência, conforme refletido nos capítulos anteriores deste trabalho.

Portanto, restava saber se, na percepção dos servidores do TJ-SE, ética e disciplina, na prática, teriam o mesmo significado.

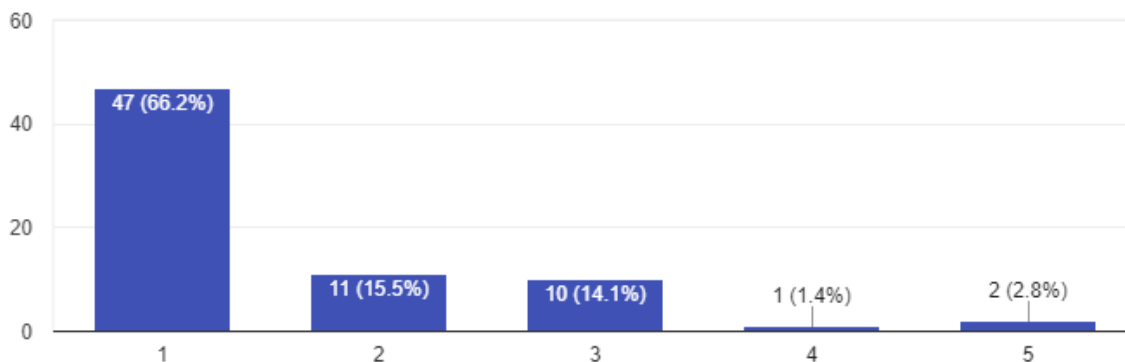
Os dados da questão demonstram que mais de 80% dos participantes discordam que ética e disciplina tenham, na prática, o mesmo significado. Outros 14,1% demonstraram-se indiferentes enquanto 4,2% concordaram com a assertiva.

O resultado sugere que os servidores pesquisados tendem a reconhecer a diferença entre os dois conceitos (ética e disciplina), sendo possível inferir que, provavelmente, também não concordem que a apuração de transgressões ao Código de Ética seja necessariamente compatível o rito de um processo administrativo disciplinar.

Figura 11 - Percepção quanto à compreensão do termo "ética"

### Os termos "ética" e "disciplina", na prática, significam o mesmo

71 responses



#### 4.3 PERCEPÇÃO DO CONHECIMENTO E DIVULGAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA ENTRE SERVIDORES DO TJ/SE

Na terceira seção do instrumento de pesquisa, buscou-se averiguar o nível de conhecimento dos servidores do TJ-SE acerca do código de ética a que estão submetidos conforme a Resolução nº 24/2012.

Para tanto, os participantes responderam a 4 questões de múltipla escolha, constituídas de perguntas objetivas e de alternativas de resposta fechadas, apresentadas em sentenças afirmativas, dentre as quais os respondentes deveriam escolher a que melhor representasse a sua opinião.

As questões e suas respectivas alternativas de resposta foram elaboradas de maneira a evitar dubiedades e distorções interpretativas. Buscavam a obtenção de respostas precisas, com mínima margem de erro, apresentando alternativas que contemplassem todas as possibilidades de resposta conforme o contexto a que se aplicavam.

Para Mattar (1994, p. 168), a facilidade de aplicação e de análise, a celeridade das respostas, a diversidade de alternativas e a baixa margem de erro fazem das questões de múltipla escolha formidáveis recursos de pesquisa. Entretanto, exigem muito cuidado e tempo de preparação para

garantir que todas as opções e respostas sejam oferecidas, bem como o respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas.

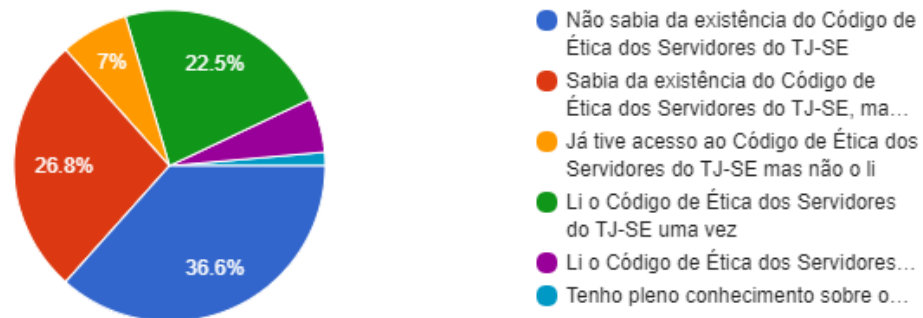
Dessa forma, a primeira pergunta desta seção visava avaliar o nível de conhecimento dos participantes acerca do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe, sendo obtidos os resultados apresentados na Figura 12.

Foram oferecidas como alternativas de resposta as seguintes afirmações: Não sabia da existência do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE; Sabia da existência do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE, mas nunca teve acesso; Já tive acesso ao Código de Ética dos Servidores do TJ-SE mas não o li; Li o Código de Ética dos Servidores do TJ-SE uma vez; Li o Código de Ética dos Servidores do TJ-SE mais de uma vez e, por fim, Tenho pleno conhecimento sobre o conteúdo do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE.

Figura 12 - Percepção do nível de familiaridade dos servidores com o Código de Ética

### Qual afirmação melhor descreve o seu conhecimento sobre o Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe?

71 responses



Conforme observado na Figura acima, os resultados enunciam um cenário de elevada falta de familiaridade dos pesquisados em relação ao código de ética a que estão submetidos. A maioria jamais leu o referido documento (mais de 70% dos pesquisados), resultado obtido ao somarem-se os percentuais dos que sequer tinham conhecimento de sua existência, 35,3%, dos que tinham conhecimento, mas que nunca tiveram acesso, 25,5% e daqueles que já tiveram acesso, mas nunca o leram, 7%.



22,5% afirmaram ter lido o código ao menos uma vez, ao passo que 5,6% já o leram mais de uma vez, enquanto que apenas uma pessoa (1,4%) manifestou ter pleno conhecimento do referido código.

Estes resultados demonstram que a estratégia de gestão da ética na organização possui fragilidades evidentes no que diz respeito a sua implementação junto aos servidores, vez que somente um percentual baixo dos respondentes já leu o código de ética, enquanto a maioria nunca o leu, destacando-se o expressivo percentual daqueles que sequer sabiam de sua existência.

É bem verdade que o código em questão passou a vigor oficialmente em 25 de outubro de 2012 e, portanto, algumas das medidas relacionadas a sua implementação e a divulgação de seu conteúdo, conforme a redação de seu art. 15<sup>17</sup> apregoa, presumivelmente, alcançaram com maior eficiência aos servidores que ingressaram na instituição a partir dessa data, bem como aqueles que foram, desde então, designados a ocupar cargo ou função comissionada.

O conhecimento desse fato, ao ser relacionado ao perfil geral dos respondentes desta pesquisa, oportuniza a identificação de uma possível explicação para o elevado nível de desconhecimento demonstrado pelos participantes acerca do código, uma vez que a maioria destes (85,9%) trabalha na organização há mais de cinco anos e que o último concurso para provimento de cargos efetivos foi realizado em 2014.

No entanto, a compreensão fundamentada pela revisão bibliográfica de que o código de ética de uma organização é o instrumento de expressão dos valores e princípios éticos adotados por esta, indica que a efetividade de sua implementação depende, sobremaneira, do amplo conhecimento e acesso ao código por todas as pessoas que a ele estão submetidas.

Assim, a análise dos resultados acerca deste item da pesquisa indica que uma das medidas necessárias para que o Código de Ética dos servidores do TJ-SE seja efetivo em seu propósito é a adequada divulgação junto a todos os servidores, abrangendo-se todos os perfis de antiguidade na organização.

---

<sup>17</sup> “Todo ato de posse em cargo de provimento ou em comissão deverá ser acompanhado da prestação de compromisso solene e de acatamento e observância das regras estabelecidas pelo Código de Ética da Justiça Estadual.

§ 1º O servidor designado para ocupar cargo ou função nos termos do caput assinará declaração sobre a observância dessas regras.

§ 2º O Código de Ética dos Servidores da Justiça Estadual integrará o conteúdo Programático do Edital de Concurso Público para provimento de cargos na Justiça Estadual Sergipana. ”

A questão seguinte buscou averiguar de que maneira (meios e oportunidades) os respondentes tiveram acesso e tomaram conhecimento do Código de Ética ao qual estão submetidos.

Assim, aos respondentes foi perguntado o seguinte: Como você teve acesso ao Código de Ética dos Servidores do TJ-SE?

Dentre as alternativas de resposta constavam 4 afirmações: ainda não tive acesso ao Código de Ética dos Servidores do TJ-SE; antes de tomar posse como servidor; recebi uma cópia quando tomei posse; através da minha chefia imediata ou de colegas de trabalho. Havia, ainda, dentre as alternativas de resposta, um campo para resposta aberta, caso o participante não se identificasse com as alternativas anteriores.

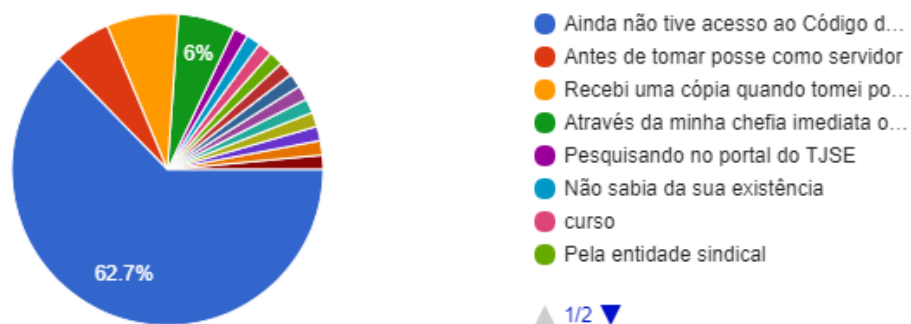
Segundo Antônio Carlos Gil (2008, p. 122), isso permite ampla possibilidade de resposta, mas nem sempre as respostas oferecidas são relevantes para as intenções do pesquisador.

Apesar da diversidade de alternativas fechadas e da possibilidade de responder também abertamente esta questão, os resultados indicaram que a maioria dos participantes ainda não teve acesso ao código de ética, atingindo-se um percentual igual a 62,7%.

Figura 13 - Percepção quanto à forma de acesso ao Código de Ética

### Como você teve acesso ao Código de Ética dos Servidores do TJ-SE?

67 responses



6% dos participantes informaram ter tido acesso ao Código por intermédio de sua chefia imediata ou colegas de trabalho, outros 7,5% manifestaram que seu acesso ao Código de Ética do TJ-SE se deu ao tomarem posse de seus cargos, tendo recebido, à oportunidade, uma cópia do texto,

ao passo que 6% responderam que seu acesso ao código ocorreu antes da posse ao cargo assumido, o que possivelmente se deu em decorrência da preparação para o concurso de provimento.

10% dos participantes optaram por responder à questão abertamente. Dentre as respostas abertas, algumas reforçaram tendências representadas nas alternativas anteriores como as de não se saber da existência ou não se conhecer o código, ter tomado conhecimento durante a preparação para o concurso e ao fato de terem tido acesso ao código através da internet, identificado em 3 respostas, sendo 3% do resultado da questão.

Este resultado confirma a constatação quanto aos resultados da questão anterior de que o nível de conhecimento dos servidores acerca do código é bastante insatisfatório e que uma possível explicação para isto seja a ausência de estratégias de gestão adequadas à necessária divulgação da existência do documento e, por conseguinte, a efetiva tomada de conhecimento de seu conteúdo por parte dos servidores da instituição.

O fato de 6 % dos respondentes terem informado que seu acesso ao código se deu por intermédio da chefia ou de colegas de trabalho, sugere que esta pode ser uma opção de divulgação do código a ser considerada pela gestão como parte de sua estratégia de implementação e efetiva promoção do conhecimento de seu conteúdo.

A terceira questão desta seção também aborda aspecto concernente ao conhecimento da existência do código e de seu conteúdo a partir da exigência de reconhecimento e observância às regras contidas no referido documento, conforme o art. 15, § 1º: O servidor designado para ocupar cargo ou função nos termos do caput assinará declaração sobre a observância dessas regras (Resolução nº24/2012, TJ-SE, p.6).

Assim, aos participantes foi feita a seguinte pergunta: ao ser designado para ocupar cargo de provimento efetivo ou função no TJ-SE lhe foi exigida a assinatura de uma declaração de conhecimento e observância ao Código de Ética?

Como alternativas, foram elencadas as seguintes: Sim, lembro de ter assinado essa declaração quando tomei posse de meu cargo/função; não lembro de ter assinado essa declaração quando tomei posse de meu cargo/função e, por fim, Não. Não assinei essa declaração quando tomei posse de meu cargo/função.

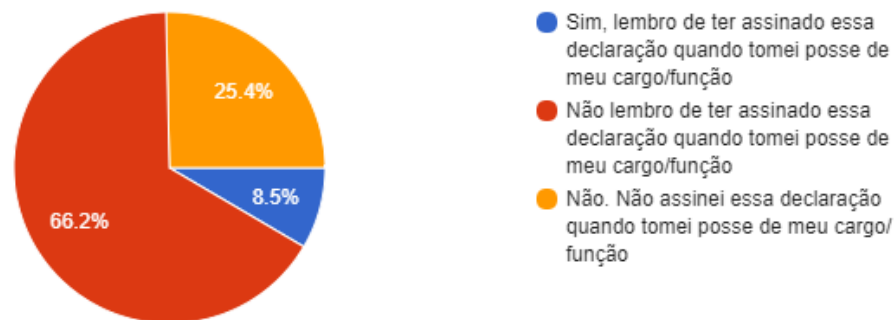
Conforme observa-se na Figura 14, 66,2% dos respondentes afirmaram não lembrarem se assinaram a declaração mencionada na questão ao tomarem posse. 25,4% responderam não ter

assinado a declaração, enquanto apenas 8,5% afirmaram terem assinado a declaração quando da posse em seus cargos.

Figura 14 - Percepção quanto à assinatura de documento de reconhecimento do Código de Ética

Ao ser designado para ocupar cargo de provimento efetivo ou função no TJ-SE lhe foi exigida a assinatura de ...ento e observância ao Código de Ética?

71 responses



Ao se considerarem os resultados obtidos junto aos itens anteriores a este, perceber-se-á que há aproximação quantitativa entre o resultado que indica aqueles que não lembram de terem assinado o documento (66,2%) e os resultados dos dois itens anteriores nesta seção.

No primeiro item, se forem somadas as percentagens relativas àqueles respondentes que nunca tiveram acesso ao código de ética do TJ-SE se tem o resultado de 63,4%. No segundo item, o percentual referente à falta de acesso ao código resulta em 62,7%.

Portanto, tal semelhança revela que há considerável possibilidade de que os participantes que não lembram de ter assinado a declaração, provavelmente também não tiveram acesso ao texto do código de ética.

Outra relação pertinente a partir dos resultados deste terceiro item é aquela entre o percentual daqueles que negaram terem assinado a declaração quando tomaram posse (25,4%), o percentual daqueles que afirmaram terem assinado o documento (8,5%) e o percentual de servidores que afirmaram trabalhar há menos de 6 anos no TJ-SE (14,1%), conforme resultado do item 1 da primeira seção.

A relação entre os resultados revela que, ainda que o código em questão tenha entrado em vigor em outubro de 2012 e o último concurso para provimento de cargos tenha ocorrido em 2014,

ainda assim, mesmo dentre aqueles que indicaram trabalhar no TJ-SE há menos de 6 anos (14,1%) não haveria a convicção quanto à assinatura de declaração de observância às normas do código. Já que apenas 8,5% dos respondentes manifestaram terem assinado tal documento.

Portanto, ainda que se considere o cruzamento de variáveis concernentes a data de ingresso do servidor na Organização e a data de implementação do código como justificativa para a constatação de desconhecimento do Código de Ética pelos servidores, restou provado que mesmo dentre o quantitativo daqueles que trabalham no TJSE há menos de 5 anos, aproximadamente 40% não seriam capazes de afirmar que assinaram declaração de conhecimento e observância ao Código.

Esses resultados revelam que a implementação do código de ética no TJ-SE, mesmo no que se refere ao cumprimento de suas normas, é, de acordo com as informações prestadas pelos participantes da pesquisa, inefetiva.

Depreende-se dos resultados que os servidores não foram expostos à uma experiência satisfatória de apresentação e conhecimento do código de ética a que foram submetidos pela gestão.

Por fim, a última questão da seção e do questionário, buscou averiguar a opinião dos servidores quanto ao destino adequado para o encaminhamento de representações, queixas e questionamentos acerca do descumprimento das normas do Código de Ética.

Para tanto, foi feita a seguinte pergunta aos respondentes: Na sua opinião, para quem deveriam ser encaminhadas as representações acerca do descumprimento do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE?

Como alternativas de resposta à pergunta acima, foram oferecidas algumas alternativas consideradas pelo pesquisador como razoáveis dado o contexto organizacional e a estrutura hierárquica do TJ-SE no tocante a assuntos disciplinares e de conduta profissional dos servidores, sendo que uma das alternativas não correspondia a um componente real da estrutura organizacional da instituição, a alternativa “Comissão de Ética do TJ-SE”.

A inclusão da alternativa “Comissão de Ética do TJ-SE” se fundamenta na intenção do pesquisador de, através deste item, avaliar, também, a percepção dos participantes quanto à relevância da implantação da Comissão de Ética enquanto unidade necessária e indispensável à apropriada gestão da ética em uma organização.

Dadas as suspeitas de que parcela significativa dos servidores não têm conhecimento da existência do Código de Ética - cujos resultados apresentados até aqui tendem a confirmar -, a inclusão de uma alternativa que faz menção a uma unidade organizacional inexistente na

instituição, não prejudica à validade dos resultados, pelo contrário, oportuniza, com base nos resultados, reflexões acerca da relevância e indispensabilidade da comissão de ética à adequada implementação e gestão da ética no TJ-SE.

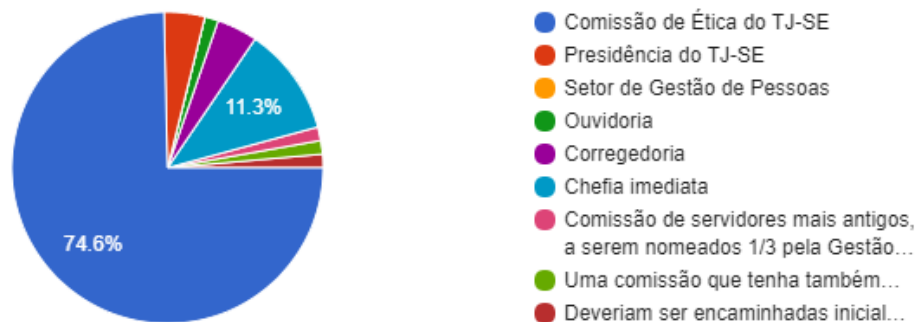
Assim, foram oferecidas como alternativas de resposta as seguintes opções: Comissão de Ética do TJ-SE; Presidência do TJ-SE; Setor de Gestão de Pessoas; Ouvidoria; Corregedoria e Chefia imediata. Além dessas alternativas, foi disponibilizada a possibilidade ao respondente de apresentar uma resposta aberta, caso as alternativas elencadas pelo pesquisador não satisfizesse a sua intenção.

A Figura 15 mostra a disposição dos resultados graficamente, em que se percebe que a maioria dos respondentes, 74,6%, entende que a comissão de ética é o destino adequado de eventuais representações acerca do descumprimento do código.

Figura 15 - Percepção quanto à destinação de representações acerca do descumprimento do Código de Ética

Na sua opinião, para quem deveriam ser encaminhadas as representações acerca do descumprimento do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE?

71 responses



Este resultado demonstra que, apesar de a gestão da ética não ser uma realidade facilmente percebida na rotina dos servidores, a intuição destes, demonstrada pelo alto percentual de adesão a esta alternativa, torna óbvio aquilo que a literatura já convencionou a esse respeito, que a gestão de assuntos ligados à conduta ética dos servidores deve considerar a instituição de uma Comissão de Ética adequada a estes fins, muito embora esta não seja, até hoje, a realidade praticada no âmbito da organização.

Essa realidade encontra similaridade com constatação de Annita Calmon Mendes (2010, p. 101) que, ao tratar da gestão da ética na Administração Pública Federal, identificou que

as dificuldades para a implementação das Comissões de Ética Setoriais do Poder Executivo Federal se relacionam mais com aspectos políticos de comprometimento da alta administração do órgão que com os aspectos instrumentais dessa implementação. Uma vez que os instrumentos normativos estão determinados pela legislação e tanto os instrumentos pedagógicos quanto os estruturais constituem ações gerenciais, para executar as ações do Sistema de Gestão da Ética, é necessário que os gestores públicos demonstrem comprometimento com o tema e percebam a importância de apoiar os membros da Comissão de Ética Setorial na execução das atribuições.

Com base na análise dos resultados e constatações desenvolvidas acerca do problema de pesquisa, percebe-se que a gestão da ética no TJ-SE não se dá de maneira satisfatória. Os servidores pesquisados demonstraram elevado nível de desconhecimento e, quando não, de discordância acerca das práticas adotadas pela gestão no que se refere à conscientização, inclusão e normatização relativa à promoção e ao desenvolvimento da ética em seu ambiente de trabalho, haja vista que a ética organizacional passa a integrar as atividades da organização, quando os seus colaboradores se sentirem envolvidos no processo, por meio de um ambiente que lhes proporcione condições favoráveis à manutenção de uma conduta ética (ANDRADE, 2015, p. 5).

Esta conclusão também se aplica ao Código de Ética dos Servidores do TJ/SE, devido à constatação de que muitos servidores sequer têm conhecimento de que estão submetidos a ele e de que, mesmo dentre aqueles que sabiam de sua existência, a grande maioria jamais teve acesso ao referido código, o que sugere que sua contribuição para a construção e manutenção da reputação corporativa encontra-se muito distante de ser percebida como satisfatória.

## CAPÍTULO 5: PLANO DE AÇÃO

Dado o propósito intervencionista ao qual este trabalho deve atender, faz-se oportuna a elaboração de uma estratégia, tendo-se por base os resultados e entendimentos desenvolvidos nesta pesquisa, para que a realidade observada seja alterada de maneira a possibilitar que a gestão da ética no TJ-SE seja percebida satisfatoriamente pelos servidores, a partir da implementação de um Código de Ética cuja edição se sustente em um planejamento que envolva estudos literários e pesquisa adequada a uma construção competente.

Para tanto, como contribuição desta pesquisa, será apresentado à instituição pesquisada um plano de ação, de caráter meramente propositivo, que poderá servir como guia para superação das vulnerabilidades identificadas na análise dos resultados.

Os resultados e constatações desenvolvidas acerca do problema de pesquisa, indicaram que a gestão da ética no TJ-SE não se dá de maneira satisfatória, haja vista que os servidores pesquisados demonstraram elevado nível de desconhecimento e, quando não, de discordância acerca das estratégias adotadas pela gestão no que se refere à conscientização, inclusão e normatização relativa à promoção e ao desenvolvimento da ética em seu ambiente de trabalho.

Além disso, o Código de Ética dos Servidores do TJ/SE não pode ser reconhecido como uma ferramenta de gestão efetiva em seu propósito, pois os resultados desta pesquisa também demonstraram que muitos servidores sequer têm conhecimento de que estão submetidos a essa ferramenta normativa e que grande parte daqueles que sabiam da existência desta nunca tiveram acesso ao instrumento em questão.

Portanto, a pesquisa revela, a partir das impressões obtidas junto aos servidores, que a estratégia adotada pela gestão para a promoção e para o desenvolvimento da ética no âmbito da organização é inadequada ou mesmo inexistente, face à implementação de um o código de ética cuja contribuição para a construção e manutenção da reputação corporativa encontra-se muito distante de ser percebida como satisfatória.

A ausência de uma Comissão de Ética ou estrutura de gestão apropriada - e devidamente reconhecida pelos servidores - para cuidar de questões concernentes ao tema na instituição, também representa uma realidade incompatível com a adequada implementação de um código de ética, uma vez que faz deste um instrumento supérfluo, um mero caso de “mais do mesmo”.



Apesar de os servidores reconhecerem que a conduta ética é uma responsabilidade pessoal de cada qual, por sua vez, não entendem que ética e disciplina, na prática, signifiquem o mesmo.

Sendo assim, o conteúdo do atual Código de Ética do TJ-SE, que prioriza a abordagem da conduta disciplinar, destacando-se deveres e penalidades, em detrimento do entendimento encontrado na literatura acerca do devido propósito de um código de ética organizacional, qual seja, abordar questões ligadas aos princípios e valores de uma dada sociedade, merece revisão.

O Código de Ética deve atender não somente à formalidades e exigências de ordem burocrática que justifiquem sua edição, como também às expectativas da organização enquanto coletividade e integrante da sociedade, uma vez que a ética organizacional também “deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa e à verdade” (PASSOS, 2006, p. 104).

Portanto, este plano de ação servirá como um ponto de partida, de maneira que esta pesquisa possa também contribuir para a superação das fragilidades identificadas na gestão da ética do TJ-SE. Dessa forma será proposta à instituição pesquisada a implementação de algumas medidas, conforme estruturado na Figura 16.

## 5.1 UM NOVO CÓDIGO DE ÉTICA

A partir do entendimento de que o atual código de ética dos servidores, instituído pela resolução nº 24/2012, não vislumbra a heterogeneidade das relações interpessoais e não atende aos complexos e estratégicos propósitos de envolvimento, postura participativa e dialógica para o cumprimento dos princípios organizacionais éticos, propõe-se a realização de estudos que viabilizem a elaboração de um novo código, através de esforço coletivo, com representatividades das diferentes categorias abrangidas pelo instrumento, haja vista que

a implantação de um programa de ética na organização deve começar ouvindo todos seus empregados sobre o que eles consideram como os valores efetivamente existentes na instituição, quais eles veem como positivos e quais eles sugerem sejam alterados. A partir daí se pode elaborar um pré-Código, para ser discutido e melhorado em várias instâncias da empresa, até chegar a uma formulação final. O Código deve ter claramente explicitados os comportamentos da instituição em relação a seus empregados, o que inclui políticas de não discriminação, promoção por mérito (e não por apadrinhamento) e outras, ao lado das tradicionais restrições

impostas ao corpo funcional quanto ao uso dos bens da empresa, conflitos de interesse e outros (HUMBERG, 2008, p.96).

O autor ainda considera que a implantação de um Código de Ética deve ser a consolidação de um processo que envolva todos os colaboradores da organização, complementado por canais de informação e de acesso para questionamentos e esclarecimentos (Id., 2006, p.86).

Assim, o plano de ação foi estruturado, inspirado nas cinco etapas para implantar programas de ética descritas por Mário Ernesto Humberg (Ibid., p.86), que são: a) identificação da cultura e dos valores da organização; b) definição e discussão com os envolvidos sobre o código de ética; c) orientação dos relacionamentos com os segmentos envolvidos; d) treinamento e reciclagem; e) criação de sistemáticas de acompanhamento.

#### 5.1.1 FORMAÇÃO DA COMISSÃO DE ESTUDOS PARA A REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA

Uma vez compreendidos e aceitos os argumentos desenvolvidos na análise dos resultados desta pesquisa, faz-se necessária a revisão do Código de Ética dos Servidores do TJ-SE instituído pela resolução nº 24/2012, o que requer a adoção de medidas que fundamentem essa finalidade.

Para tanto, deve ser constituída uma comissão de estudos integrada por representantes dos servidores, dos magistrados e da gestão do poder judiciário - observando-se a consulta às suas respectivas entidades representativas (sindicato de servidores, associação de magistrados e presidência do TJ) -, bem como, por consultores profissionais competentes para tarefa de orientar e coordenar a implementação da gestão da ética organizacional.

#### 5.1.2 ESTUDOS PARA A REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA

A revisão da literatura apresentada neste trabalho possibilitou ao pesquisador uma releitura crítica do atual Código de Ética dos Servidores do TJ-SE e a constatação de que o conteúdo da atual redação não atende apropriadamente à competente gestão da ética na organização.

Os resultados apresentados nesta pesquisa são conclusivos ao evidenciar a falta de efetividade do atual Código de Ética enquanto ferramenta da gestão da ética organizacional, haja vista o desconhecimento de sua existência e a ausência de gestão adequada, conforme a percepção dos servidores pesquisados sugere.

Os integrantes da comissão de estudos se assumiriam o compromisso de se reunirem regularmente durante seis meses para a necessária realização de estudos e pesquisas que orientem a edição de um documento que atenda não somente ao propósito normativo que lhe cabe, mas que também possa fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas descubram formas éticas de se conduzir, tendo-se como princípio o respeito à dignidade humana.

Para tanto, os esforços dessa comissão poderão contemplar estudos e pesquisas para a identificação da cultura organizacional da instituição, bem como as práticas, procedimentos e instrumentos de gestão da ética aplicados em outros tribunais e, ainda, orientar os critérios de constituição e de atuação de uma Comissão de Ética junto ao TJ-SE enquanto unidade responsável pela gestão da ética na organização.

### 5.1.3 REDAÇÃO DO NOVO CÓDIGO DE ÉTICA

Após o período de estudos e pesquisas, a comissão de estudos dedicar-se-á a redigir o texto do Novo Código de Ética e Conduta Profissional do TJ-SE. O texto, com base nas pesquisas e estudos desenvolvidos pela comissão, em sua redação, poderá conter capítulos concernentes a: disposições preliminares, princípios e regras de conduta ética e profissional, gestão da ética e dos padrões de conduta profissional, mediação, procedimentos apuratórios e disposições finais.

A etapa de elaboração do novo Código de Ética poderá determinar como prazo adequado para ser concluída em torno de dois meses desde seu início, incluindo-se neste período o tempo destinado a sua revisão e conhecimento pela presidência do Tribunal.

#### 5.1.4 FORMAÇÃO DA COMISSÃO DE ÉTICA E DE CONDUTA PROFISSIONAL

Conforme identificado no estudo da literatura e através da análise dos resultados de pesquisa, a competente gestão da ética organizacional demanda a atuação de uma entidade dotada de independência para a implementação e o gerenciamento das normas ético-profissionais previstas no Código de Ética, bem como, para sua divulgação entre os servidores da organização.

Dessa forma, a Comissão de Ética e de Conduta Profissional seria integrada por membros titulares e seus respectivos suplentes, todos servidores estáveis do quadro permanente do TJ/SE, designados pela Presidência e pelas entidades de classe (Sindicato dos Servidores e Associação dos Magistrados), capazes de honrar a natureza educativa, consultiva, pacificadora, mediadora e apuratória do Código.

A instituição da referida Comissão poderá ocorrer no mesmo ato ou sessão de instituição do novo Código.

#### 5.1.5 INSTITUIÇÃO DO NOVO CÓDIGO

Após a conclusão e a aprovação do trabalho da Comissão de Estudos, bem como a formação da Comissão de Ética e de Conduta Profissional, deverá ser instituído por Resolução do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe seu novo Código de Ética e de Conduta Profissional.

A instituição do novo Código e da Comissão de Ética possibilitarão o alcance de maior efetividade na gestão da ética organizacional, uma vez que a assunção do compromisso sugerido por este plano de ação representará o empenho à superação de uma realidade insatisfatória no que tange às práticas de promoção e gestão do tema na instituição.

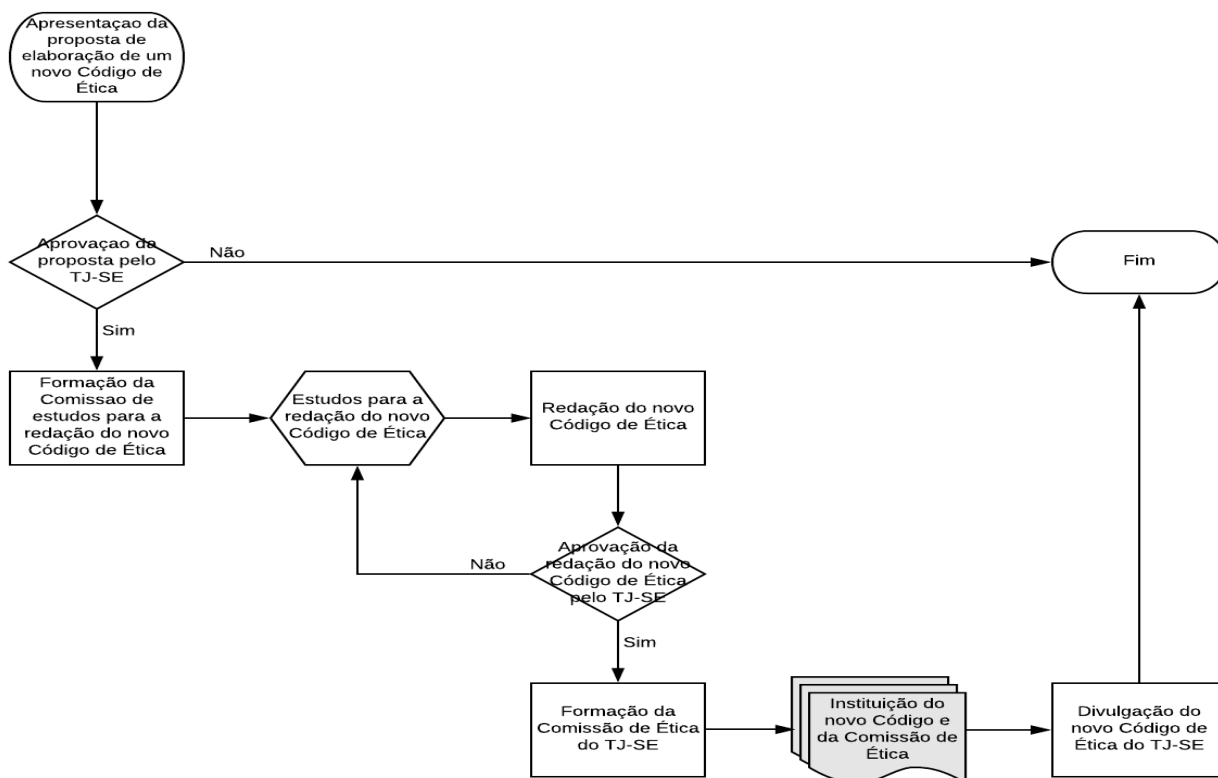
Assim, o novo Código, além de estabelecer os princípios e regras de conduta ética e profissional aplicáveis aos servidores, deverá, também, disciplinar, sensibilizar e motivar a adoção de comportamento ético e profissional, tendo por missão a humanização das relações interpessoais e a disseminação da cultura de participação.

### 5.1.6 DIVULGAÇÃO DO NOVO CÓDIGO E DA COMISSÃO DE ÉTICA

Para que o novo Código e a Comissão de Ética instituída possam efetivamente serem reconhecidos enquanto ferramentas da gestão da ética na organização e, por conseguinte, consigam atingir sua finalidade, faz-se necessária a adoção de medidas competentes que viabilizem a divulgação e o conhecimento do novo Código, bem como, do recurso à Comissão de Ética, de maneira que todos os servidores tomem consciência do papel da gestão da ética na instituição e das normas a que estarão submetidos com sua implementação.

Os resultados do presente estudo foram enfáticos na demonstração de que a atual estratégia de gestão da ética adotada pelo TJ-SE não pode ser considerada bem sucedida quanto à implantação do programa de ética junto aos servidores, uma vez que o alto nível de desconhecimento destes acerca do conteúdo e da observância do Código, aliado à inexistência de uma Comissão competente para a apropriada gestão dos assuntos que lhe pertine, evidenciam que a instituição do atual código de ética não condiz com aquilo que a literatura convencionou ser a estratégia adequada, o que torna este plano de ação uma ferramenta oportuna para superação das dificuldades mencionadas.

Figura 16 - Plano de ação





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de caráter exploratório, descritivo e propositivo, buscou por meio da estratégia de levantamento de campo (*survey*), conhecer a efetividade da implementação do Código de Ética enquanto ferramenta de gestão e de padronização da conduta dos servidores do TJ-SE, a partir da investigação dos níveis de familiaridade e de exposição destes à questões relacionadas à ética na instituição. A questão ética tem se tornado, cada dia mais, uma questão central em um notável cenário de aflições e de tantas incertezas sobre o futuro do Brasil, no qual emerge do âmago da sociedade oportuna reflexão crítica acerca dos valores que a orientam, bem como, das estruturas das quais se espera a produção do direito, a proteção dos interesses sociais e um modelo ético a ser reproduzido pelos cidadãos.

Este estudo partiu do entendimento de que a proposta de instituição de um Código de Ética organizacional requer a adoção de medidas que viabilizem sua apropriada implementação, não se limitando à imposição de normas restritivas e proibitivas aos servidores, mas que favoreçam a construção de uma sólida cultura ética no âmbito da organização, através do reconhecimento da importância das pessoas no processo de gestão e, também, do necessário estabelecimento da Comissão de Ética. O olhar investigativo sobre esse objeto, à luz dos conceitos de democracia e cidadania, permitiu perceber a amplitude do tema “gestão da ética no Poder Judiciário” e acentuou a necessidade de aprofundar os estudos na área.

O levantamento de campo referente à percepção dos servidores acerca da Gestão da Ética no TJ-SE ajudou a responder à questão proposta: qual é a relevância do Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe como ferramenta de gestão da ética? Especificamente, este problema foi aprofundado através das seguintes questões: como se dá a implantação e a gestão da ética no TJSE? O Código de Ética dos Servidores é uma ferramenta de gestão efetiva em seu propósito? Os servidores acreditam que a ética organizacional instituída pelo Código de Ética contribui para a construção e manutenção da reputação corporativa?

O estudo indicou que os servidores se consideram responsáveis por sua conduta ética no âmbito da organização, apesar de não concordarem que a gestão da instituição atribua ao tema a devida relevância e, tampouco, valorize sua importância no processo de gestão, haja vista que o investimento na ética nos relacionamentos com todos os públicos indistintamente, não é

identificado pelos servidores como regra na instituição, o que torna flagrante a disparidade entre essa realidade e a noção crítica de que a implantação e a gestão da ética se fundamentam na consolidação de princípios éticos enraizados na cultura da organização, portanto, indispensável a sua relação com os conceitos de democracia e de cidadania.

A pesquisa documental apontou que a gestão da ética no TJ-SE, até aqui, pautou-se na Resolução nº 24/2012 que instituiu o Código de Ética, com os objetivos de estabelecer regras éticas de conduta e de preservar a imagem e a reputação dos servidores. No entanto, os resultados descritivos demonstram que o referido instrumento não é devidamente conhecido pelos servidores do órgão, dado que, em sua maioria, os pesquisados revelaram jamais terem lido ou mesmo tido acesso ao Código, sendo que a maioria destes sequer sabia da existência do referido documento.

Esses resultados evidenciam que a implementação do Código de Ética, enquanto ferramenta de gestão e de padronização da conduta dos servidores, não atinge sua finalidade, pois, conforme observado na revisão da literatura, não há que se falar em ética ou especificamente “gestão da ética” sem que haja a devida consideração do papel desempenhado pelas pessoas nesse processo.

Dessa forma, a pesquisa respondeu à questão proposta, uma vez que constatação do flagrante desconhecimento dos servidores acerca do conteúdo, ou mesmo da existência do Código de Ética, por si só, demonstra que este não pode ser considerado uma ferramenta efetiva em seu propósito, tampouco se pode concordar que a ética organizacional por ele instituída contribui satisfatoriamente para a construção e manutenção da reputação corporativa.

É salutar, entretanto, esclarecer que a análise da efetividade do conteúdo do Código de Ética, por questão de ordem, não foi incluída dentre os objetivos desta pesquisa, dada a intuição do pesquisador, corroborada pelos resultados alcançados, de que a Ética organizacional no TJ-SE se apoia, basicamente, na instituição de seu Código pela Resolução nº 24/2012, que, conforme demonstraram os resultados da pesquisa, é desconhecido pela maioria dos pesquisados. Não sendo, ainda, adotadas pelo órgão outras medidas reconhecidas na literatura como indispensáveis à gestão da ética, como, precisamente, a da instituição de uma Comissão de Ética.

Portanto, não haveria porquê medir os níveis de compreensão e de observância das normas contidas no Código de Ética pelos servidores quando, na realidade, a maioria destes sequer tem conhecimento da existência do referido instrumento.



A análise quantitativa dos resultados possibilitou identificar as percepções dos servidores sobre o processo de gestão da ética organizacional no Poder Judiciário do Estado de Sergipe a partir da instituição do Código de Ética dos Servidores.

O número restrito de participantes da pesquisa impede a generalidade, mas indica que não existe conhecimento do Código de Ética dos Servidores do Poder Judiciário pela maioria dos servidores. Contudo, isso não demonstra a inexistência de ética nas ações dos servidores que findam por pautar sua conduta dentro de valores pessoais, uma vez que entendem que a conduta ética no âmbito da organização é responsabilidade de cada um.

A pesquisa, ao responder à questão proposta, sugere que tanto a divulgação quanto a implementação do Código entre os servidores devem ser aprimoradas de maneira que seu conteúdo possa fornecer critérios e diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzirem no âmbito da organização ou mesmo fora dela. Para tanto, a instituição de uma Comissão de Ética é um passo imprescindível, que deve ser dado em respeito ao caráter fundamentalmente cidadão que a gestão da ética pressupõe, de maneira que o instrumento seja mais que uma mera formalidade instrumental e passe efetivamente a representar um compromisso institucional, pautado nos valores e princípios da organização, com seus servidores e com a sociedade.

O anseio da sociedade brasileira por um país mais íntegro e dotado de instituições confiáveis faz da gestão organizacional da ética no Poder Judiciário, e em todos os segmentos da Administração Pública, um fator determinante à superação dos desafios vividos no atual contexto. Necessitam-se estudos que analisem os impactos e obstáculos à adequada gestão da ética nas instituições públicas, identificando-se não somente contradições e distorções de finalidade, mas também práticas de sucesso favoráveis à construção e manutenção do ambiente ético nas instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

AMOÊDO, Sebastião. Ética do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

ANDRADE, Zilda A. F. Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. Londrina, 2010.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2015.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. Revista E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 35-47, abr. 2005.

\_\_\_\_\_. Código de ética: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Ed., 2002.

BAUMAN, Zygmunt. Ética pós-moderna. São Paulo: Paulus, 1997.

BORGES, Maria de Lourdes; DALL'AGNOL, Darlei; DUTRA, Delamar Volpato. Ética. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.171/1994. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>.

CENCI, Angelo Vitório. O que é ética: elementos em torno de uma ética geral. 2. ed. Passo Fundo: A V. Cenci, 2001.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHANLAT, Jean François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.32, v.3, p. 68-73, jul./ago. 1992.

\_\_\_\_\_. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUÍ, Marilena. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, Adauto. Ética. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO –CNC. Plano de ação. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/central-doconhecimento/planilha/plano-de-acao>. Acesso em: 19.05.17.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 70 de 2009. \_\_\_\_\_. Código de Ética da Magistratura Nacional. Brasília, 2008.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CURY, Thereza C. H. Elaboração de Projetos Sociais. In: Gestão de projetos sociais / Célia M. de Ávila coordenação. – 3ª ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. – (Coleção gestores sociais).

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EASP/FGV, v.37, n.2, p.6-17, abril/jun. 1997.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. REAd, Edição 41, V.10, p.01-29, set-out/ 2004.

GIDDENS, Anthony. Para Além da Esquerda e da Direita. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

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

GOUGH, I. Do welfare ao workfare: integração social ou trabalho compulsivo? In: Seminário Europeu: políticas e instrumentos de combate à pobreza na União Europeia: A garantia de um rendimento mínimo, 2000, Almancil/Portugal, União Europeia. Actas..., 2000.

HARVEY, David. Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2008.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 81-88.

HUMBERG, Mario Hernesto. Ética Organizacional e Relações Públicas. Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São paulo: ECA/USP, v.5, n.8, p.89-98, 1º semestre de 2008.

LYOTARD, Jean-François. A condição pós-moderna. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MAILLART, A. S.; AGUIAR, Z. P. Ética do magistrado e sua importância para minimizar a crise do judiciário. In: CAMPELLO, L. G. B.; SANTIAGO, M. R. Ética, ciência e cultura jurídica. São Paulo: FEPODI, 2015.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

- MATOS, Francisco Gomes. *Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 15ª edição, São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990, p. 79-80.
- MENDES, Annita V. C. *Ética na administração pública federal: a implementação de comissões de ética setoriais: entre o desafio e a oportunidade de mudar o modelo de gestão*. Brasília: FUNAG, 2010.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- NASSAR, Paulo. *Conceitos e processos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 61-75.
- OHNO, T. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREIRA, P. A. P. et al. *Política social, trabalho e democracia em questão*. Brasília: Universidade de Brasília, PPGPS, Departamento de Serviço Social, 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das organizações*. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- ROSANVALLON, P. *A crise do Estado-providência*. Goiânia, GO: Ed. UFG/Brasília, DF: Ed. UNB, 1997 (Original de 1981).
- SERPA, D. A. F. *Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas*. REAd, Rio de Janeiro: Ed. 54, v. 12, n. 6, nov-dez. 2006
- SROUR, Robert Henry. *De boas intenções, as empresas estão cheias!: uma história envolvente sobre o dilema ético nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TOFFLER, Alvin, & TOFFLER, Heidi. *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro : Record, 1995.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE, Resolução nº 24 de 2012.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, Resolução nº 150 de 2015.

TRUJILLO FERRARI, A. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TUGENDHAT, Ernst. Lições sobre ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. Ética. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.