

COMPORTAMENTO MORAL ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Emilia Suitberta de Oliveira Trigueiro
Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

RESUMO

O presente artigo busca mensurar e analisar o comportamento moral organizacional dos servidores do IFCE *campus* do Crato, utilizando o Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, adaptado de Licht (1996), baseado na teoria de Desenvolvimento Moral Organizacional de Petrick e Wagley (1992). O tema é de grande relevância pelo fato de ser atual e fundamental para a sociedade, constantemente ligada às organizações, sejam elas públicas ou privadas. A pesquisa desenvolvida foi de natureza descritiva, realizada por meio eletrônico, com 44 servidores do IFCE *campus* do Crato. Nos resultados encontrou-se que organização foi classificada no nível de desenvolvimento organizacional pré-moral ou pré-convencional. Concluiu-se que ser servidor docente, estar há menos de 10 anos no *campus* e ter menos de 35 anos fazem com que se percebam mais comportamentos pouco desenvolvidos na organização em detrimento do grupo como um todo.

Palavras-chave: Comportamento moral. Organizações. Serviço público.

ABSTRACT

This preset article aims at measuring and analysing organizational moral behavior of IFCE Crato *campus* servants, through the Instrument to Analyse Moral Behavior in Organizations, adapted by Licht (1996), based on Petrick and Wagley's (1992) Organizational Moral Development theory. This topic stands great relevance since it is contemporary and fundamental to society because we are constantly connected to organizations, whether public or private ones. The developed research was a descriptive one, organized by eletronic means, with 44 IFCE *campus* Crato servants. According to the results, the organization was classified under the pre-moral or pre-conventional organizational development. It is concluded that the teacher staff servants being at least 10 years in the *campus* and having less than 35 years makes them realize more less developed behaviors in the organization contrasting the group as a whole.

Keywords: Moral behavior. Organizations. Public service.

1 INTRODUÇÃO

A ética organizacional é um tema de grande relevância para organizações públicas ou privadas, visto que ela pode interferir no desempenho das mesmas. A ética individual nasce das experiências existenciais do indivíduo, já a ética organizacional deve nascer da satisfação aos interesses públicos ao qual a atividade é destinada. A ética é manifestada através da moral, e a moral profissional deve alinhar os preceitos teóricos do ofício, a satisfação do cliente e a felicidade do agente.

A moral possui influência social na sua constituição. Essa influência se dá através dos valores culturais que são transmitidos de uma geração a outra. Essa cultura que é passada para nós brasileiros vem sendo construída há mais de 500 anos, sendo frequente na maioria dos indivíduos. Ela forma traços influentes de comportamento como hierarquia, personalismo, malandragem, entre outros. Esses traços quando presentes nas organizações influem nas práticas dos integrantes e os levam a ações que podem contrariar seus ideais de ética. Nas organizações públicas esses comportamentos podem ter consequências para seus servidores, visto que estes são, ao mesmo tempo, prestadores e usuários dos serviços.

Nesse contexto, o presente artigo objetiva mensurar e analisar o comportamento moral organizacional dos servidores do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato (IFCE *campus* do Crato), utilizando o Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, baseado em Licht (1996). Justifica-se a importância do mesmo pelo fato de o tema ser atual e relevante para a sociedade com um todo, já que estamos ligados a organizações desde o nosso nascimento até a nossa morte. Em relação ao IFCE *campus* do Crato, os resultados desta pesquisa podem ajudar na reflexão dos servidores sobre suas práticas profissionais.

O artigo estrutura-se em 6 partes. Após esta introdução aborda-se a ética e a moral. Em seguida há uma reflexão sobre o comportamento ético organizacional. Na quarta parte são especificados os matérias e métodos utilizados para desenvolver a pesquisa. A seguir há os resultados e discussões sobre eles, seguidos das considerações finais.

2 A ÉTICA E A MORAL

A ética, do latim *Ethica*, segundo Cortina (2010), consiste na dimensão da filosofia que reflete sobre a moralidade. Seu objeto material é o fazer, o agir concreto, é a preocupação com a ação que ainda não foi efetuada. A moral, do latim *Moralia*, é a consumação prática da ética, o que pode ser observável no comportamento humano. Segundo Souza Filho (1998), a moral seria empírica porque o fato individual ou social pode ser observado, já que é impossível observar o fenômeno ético enquanto está sendo processado no indivíduo.

A ética reflete acerca de princípios, doutrinas ou situações teóricas visando tornar perfeita a boa ação moral. O sujeito moral tendo conhecimento de determinadas normas éticas indicativas de um caminho ideal refletirá sobre sua correção e razoabilidade para, em seguida, determinar se assumirá ou não a conduta normatizada. A normaética, seguindo este raciocínio, está inscrita na consciência do homem e, se ele a transgride sofrerá uma sanção subjetiva, interna, sob a forma de arrependimento e remorso. Já a sanção moral, diferentemente da sanção ética, é externa e objetiva, traduzida pela aprovação ou reprovação do grupo ao comportamento materializado (SOUZA FILHO, 1998).

A sociedade tem interesse efetivo em padrões comportamentais que assegurem a paz e o equilíbrio da vida grupal e de suas instituições fundamentais. Por isso, o Estado, através de suas agências institucionais de controle, como a família e a escola, busca preparar os sujeitos para um comportamento social eficaz e estável. Essa preparação, no entanto, se dá de forma particular para cada sujeito.

Jean Piaget foi um estudioso do comportamento moral. Ele investigou como o conhecimento do certo e do errado desenvolve-se nas crianças e como elas se tornam agentes do processo moral (BIAGGIO, 2006). Ele identificou estágios universais pelos quais evolui o desenvolvimento cognitivo e o julgamento moral. No princípio da vida a criança é egocêntrica, pois ela parte da ideia de que só ela existe, mas com as primeiras coações e recompensas dos pais, ela vai se dando conta da existência do outro. Mais tarde, quando ela amplia seu círculo de relações, passando a conviver com outras crianças ou mesmo supondo os pais como iguais, passa a questionar seus valores a caminho da moral da cooperação (GALLEGO, 2006).

Lawrence Kohlberg baseou-se nas ideias de Piaget e aprofundou o estudo do desenvolvimento da moral. Para ele, assim como para Piaget, a sequência de estágios pelos quais a pessoa passa é invariante, isto é, todas as pessoas de todas as culturas passam pela mesma sequência de estágios, na mesma ordem, embora nem todas atinjam os estágios mais elevados. Os seis níveis do desenvolvimento moral de Kohlberg estão incluídos em três estágios: o pré-convencional, que comporta o nível da “orientação para a punição e a obediência” e o “hedonismo instrumental relativista”; o estágio convencional, com o nível da “moralidade do bom garoto, da aprovação social e relações interpessoais” e a “orientação para a lei e a ordem”; no estágio pós-convencional existem os níveis “orientação para o contrato social” e o último nível que é o dos “princípios universais de consciência” (BIAGGIO, 2006).

Partindo da teoria de Kohlberg, os autores Petrick e Wagley (1992) criaram um modelo de desenvolvimento moral aplicado às organizações, que analisa os comportamentos morais mais frequentes emitidos pelos indivíduos que nela atuam, e que segue os mesmos princípios subjacentes ao modelo original baseado em três estágios e seis níveis morais. O primeiro estágio do Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional é denominado sobrevivência maquiavélica. Esse estágio é composto por dois níveis: o primeiro é denominado “darwinismo social”, pois a urgência de sobreviver financeiramente ditam a conduta moral da instituição; o segundo nível deste estágio é denominado “maquiavelismo”, pois os ganhos da organização guiam suas ações. O segundo estágio é denominado autoridade e conformidade: o primeiro nível desse estágio é o da “conformidade”, pois a pressão dos pares para aderir às normas sociais dita o que é comportamento certo ou errado. O quarto nível é o da “lealdade para com a autoridade”, pois as direções de uma autoridade legítima denominam os padrões morais da organização. O estágio mais elevado de desenvolvimento moral é denominado organização e integridade. Esse estágio compõe-se dos dois últimos níveis. O quinto é o da “participação democrática”, pois há, na organização, grande tolerância para a diversidade. O último nível é o da “integridade baseada em princípios”, pois a justiça e os direitos individuais são os ideais morais.

Como pode ser percebido, a moralidade é construída na sociedade e à ela serve através da manutenção dos contratos sociais, enquanto a ética tenta acompanhar as mudanças daquela. Por ser social, a moral recebe influência da

cultura, seja ela local, regional ou nacional, e por isso, precisa-se entendê-la para bem compreender o comportamento ético organizacional.

3 O COMPORTAMENTO ÉTICO ORGANIZACIONAL

Devido à grande importância, poucos assuntos têm sido tão discutidos nas empresas quanto à ética profissional, pois esta pode atingir diretamente seus resultados. A ética profissional seria iniciada por uma introspecção a partir da qual o sujeito profissional se autoanalisa como conhecedor dos preceitos teóricos de seu ofício e depois como correto praticante de sua profissão. Para Souza Filho (1998) é inegável a influência da ética individual na diretriz que o indivíduo imprimirá à sua profissão. Os valores relativos à honestidade, solidariedade humana, fraternidade e fidelidade a seu cliente provirão, geralmente, da experiência ética e moral que o profissional já vivenciou como indivíduo. Esse ato profissional é tão relevante socialmente que não pode ser controlado apenas pela consciência ética do sujeito, mas também deve ser feito pela sociedade, através de códigos e normas estandardizadas e comprovadas pela prática social como sendo boas e eficazes, que são os códigos de ética regulamentadores das profissões.

As organizações públicas são formadas pelos agentes públicos, que são as pessoas físicas que devem defender o interesse público na satisfação das necessidades coletivas. Viver eticamente nessas organizações é necessário, e para isso os regimes jurídicos impõem uma série de deveres aos servidores públicos, para que haja um bom desempenho de seus encargos e regular funcionamento dos serviços. O principal instrumento utilizado para detalhar as condutas éticas dos servidores públicos é o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994), que coloca como regra deontológica para os servidores “primar pela dignidade, decoro, zelo, eficácia e consciência dos princípios morais, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal”.

Nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, há uma série de relações que integram os indivíduos. Para que se entendam essas relações, deve-se lembrar que os participantes da organização, além de representarem suas próprias organizações, são portadores de vários estatutos, como classe social e categorias sociais, incluindo-se nestas gênero, raça, etnia, geração, religião, preferência sexual,

estado civil, entre outros, e são também representantes de uma cultura nacional, regional, local e organizacional. Assim, os valores que os indivíduos têm ao ingressar no mundo do trabalho influenciam definitivamente suas ações, podendo refletir no seu nível geral de produtividade.

Todo indivíduo nasce, cresce, educa-se, trabalha e passa a vida ligado a organizações. Essas organizações carregam muito da nossa cultura nacional, o que pode interferir na sua performance e na sua cultura organizacional. Assim, para bem entender a cultura de uma organização se faz necessário conhecer nossas raízes culturais.

A cultura brasileira começou a ser formada há mais de 500 anos, quando portugueses e espanhóis começaram a manifestar o desejo de explorar as terras além-mar. Segundo Vasconcellos (1996), no Brasil colonial, alguns fatores contribuíram para formar um poder local muito forte, como a distância da metrópole, a dificuldade no trato com os escravos e a resistência dos indígenas. Esse poder era exercido pelos senhores rurais, com base nas relações personalistas da família patriarcal, que davam base para as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos. Com o Império, na ausência de cidades consolidadas e de uma burguesia urbana independente, os candidatos às funções criadas foram recrutados entre esses senhores rurais, que trouxeram os mesmos costumes do núcleo familiar. O surgimento da República aliou os detentores do poder local e os militares, chamados de coronéis, e também tinha como base afeto e violência. O senhor de engenho, que transformou-se em coronel, por fim passou a ser o empresário e patrão, e o escravo e empregado (HOLANDA, 1995). Assim o Brasil “urbanizou-se e enriqueceu, mas continuou portador do mesmo imaginário” (VASCONCELLOS, 1996, p. 228).

Essa história ainda está presente na nossa sociedade e nas nossas organizações. Por isso, segundo Freitas (2006), para bem entender as organizações brasileiras, devem ser entendidos esses traços gerais de nossa cultura. Os traços brasileiros, que são características gerais comuns ou frequentes na maioria dos indivíduos, são parte do inconsciente de todos nós e foram formados historicamente, como pode ser percebido. Há alguns traços brasileiros que são mais nitidamente influentes no âmbito organizacional, entre eles: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo, aventura. Esses traços formam algumas figuras presentes na sociedade e nas organizações. São elas: cunhados, coronéis, homens

cordiais, malandros, jeitosos e despachantes. Segundo Machado (2008), essas imagens interiorizadas pelos indivíduos estão presentes no imaginário social e no imaginário organizacional, mas, como indivíduos ou como pessoas, não têm existência real nas organizações.

A cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, principalmente das organizações públicas, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que nela atuam. O estudo de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), em organizações públicas, encontrou traços de autoritarismo, personalismo e centralização decisória no ambiente de trabalho. Já no estudo de Saraiva (2002) os funcionários mostraram que a organização precisaria de mudanças, mas há um temor generalizado do novo. Esses estudos mostram a importância e a necessidade de estudar a ética e amoralidade nas organizações públicas para que se possa propiciar conhecimentos aos servidores que guiam sua prática profissional.

Para melhor entendermos o comportamento moral organizacional dos servidores do IFCE *campus* do Crato foram utilizados os seguintes materiais e métodos na investigação.

4 MATERIAL E MÉTODO

A presente pesquisa é de natureza descritiva quanto aos objetivos, segundo Lakatos e Marconi (2001), e visa estudar, observar e analisar as características de um grupo. A mesma desenvolveu-se por meio de um estudo de caso com os servidores docentes e técnico-administrativos do IFCE *campus* do Crato, sendo a amostra composta por 44 servidores que participaram voluntariamente do estudo.

O procedimento de coleta de dados foi feito através do meio eletrônico com um questionário enviado por e-mail a uma lista onde estão inseridos os endereços eletrônicos de todos os servidores da instituição. No corpo do texto do e-mail foi explicada, de forma sucinta, a natureza e a importância da pesquisa e foi solicitada a colaboração dos mesmos. Obteve-se a resposta de 44 servidores, o que corresponde a 24,7% do total, sendo 20 deles docentes e 24 técnico-administrativos.

O instrumento de coleta de dados foi composto por duas partes. Na primeira parte consta um questionário socioeconômico que indaga acerca da idade, do tempo de serviço no *campus*, da formação e do cargo que o servidor ocupa na instituição.

Na segunda parte foi utilizado o Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, adaptado de Licht (1996). O instrumento baseia-se na teoria do Desenvolvimento Moral Organizacional de Petrick e Wagley (1992) e na classificação em três estágios e seis níveis de desenvolvimento moral feita por eles.

O instrumento original é composto de 72 indicadores em forma de perguntas a serem respondidas com SIM ou NÃO, onde o sim significa que aquele comportamento ocorre na organização. As perguntas seguem o seguinte padrão: “Há organizações em que funcionários são deslocados de suas funções para fazer serviços pessoais para seus chefes. Isso também ocorre na sua organização? () Sim () Não”. Os indicadores correspondem aos seis níveis de desenvolvimento moral e para o presente estudo foram escolhidos 30 indicadores segundo conveniência e melhor adequação ao lócus da pesquisa. Cada nível de desenvolvimento moral está representado por cinco indicadores que aparecem listados em ordem aleatória, baseada em sorteio. Após a resposta dos servidores, as respostas afirmativas de cada pergunta foram reordenadas segundo o nível de desenvolvimento moral, para que pudessem ser colocadas em termos percentuais que indicariam em qual estágio está a maior parte dos comportamentos presentes na organização.

Para a avaliação das respostas fornecidas pelos usuários do instrumento, foi empregada a técnica de distribuição de frequências e a medida de posição denominada moda, em que as respostas são agrupadas segundo os níveis morais e a porcentagem de respostas afirmativas mais frequentes em todos os questionários indica em que nível de desenvolvimento moral encontra-se a organização. Para um melhor detalhamento dos procedimentos conferir Trigueiro (2012).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como a ética não pode ser observada, para inferirmos sobre sua vertente organizacional no IFCE *campus* do Crato, analisaremos o comportamento moral de seus servidores.

A amostra deste estudo, composta por 44 servidores, tem as seguintes características: 22 mulheres e 22 homens; 5 tem idade até 25 anos, 10 tem idade entre 25 e 35 anos, 28 tem idade entre 35 e 55 anos e 1 tem idade acima de 55 anos. Quanto ao tempo de serviço dos pesquisados no *campus*, 20 têm até 3 anos,

3 tem entre 3 e 10 anos, 16 tem entre 10 e 20 anos e 5 tem mais de 20 anos de trabalho no *campus*. Em relação ao grau de escolarização 2 deles é ensino médio, de 3 deles ensino superior, 19 especialização e 20 mestrado ou doutorado. Quanto aos cargos efetivos dos sujeitos da pesquisa, 20 deles são docentes e 24 são técnico-administrativos.

Após a coleta das respostas dos servidores ao Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, os indicadores utilizados nas perguntas, que estavam em ordem aleatória, foram reorganizados segundo o nível de desenvolvimento moral. As respostas afirmativas a cada pergunta foram contabilizadas e colocadas em termos percentuais. Essa porcentagem indica onde está a maior parte dos comportamentos presentes na organização e em qual nível dentro deste estágio.

Inicialmente foram analisadas as respostas do conjunto de servidores. Em seguida essas respostas foram separadas em categorias, a fim de verificar se havia diferença entre elas.

Tabela 1 – Nível de desenvolvimento moral organizacional geral.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	115	18%
	Maquiavelismo	162	26%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	104	17%
	Lealdade para com a autoridade	86	14%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	61	10%
	Integridade baseada em princípios	93	15%
Total		621	100%

Fonte: Do autor (2012).

De acordo com os resultados que podem ser vistos na tabela 1, a cultura moral modal da organização correspondeu ao primeiro estágio de desenvolvimento moral organizacional, denominado pré-moral ou pré-convencional, no qual o comportamento moral do indivíduo é caracterizado pela troca de favores e pela manipulação para atingir objetivos pessoais, e não institucionais. Nesse estágio, as pessoas normalmente se comportam de forma a manter a obediência e respeitar as

estruturas de poder para evitar a punição, e a referência do que está certo ou errado depende das consequências práticas das ações. Esse estágio pré-moral é composto por dois níveis. Segundo Licht (1996), o primeiro nível, “darwinismo social”, demonstra o receio da extinção, que permite que somente os mais aptos sobrevivam. Esse nível tem como metáfora um leão que reina através da força. No nível 2, “maquiavelismo”, que foi o mais prevalente nos resultados, atingir os objetivos justifica a utilização de qualquer meio. A raposa, astuta, traiçoeira, dissimulada e que ataca pelas costas, é a metáfora desse nível. Cita-se como exemplo de questão enquadrada nesse estágio a seguinte: “Há organizações que acreditam que, para sobreviverem na nossa realidade, a organização tem que “deixar a ética de lado”, ao menos ocasionalmente. Isso também ocorre em sua organização?”

A primeira comparação feita nos resultados foi entre os servidores docentes e os técnico-administrativos.

Tabela 2 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores técnico-administrativos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	55	17%
	Maquiavelismo	89	27%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	57	17%
	Lealdade para com a autoridade	50	15%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	27	8%
	Integridade baseada em princípios	53	16%
Total		331	100%

Fonte: Do autor (2012).

Tabela 3 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores docentes.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	40	16%
	Maquiavelismo	68	28%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	39	16%

conformidade	Lealdade para com a autoridade	33	13%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	31	13%
	Integridade baseada em princípios	33	14%
Total		244	100%

Fonte: Do autor (2012).

Diante dos dados das tabelas 2 e 3, percebe-se que o nível de desenvolvimento moral apresentado em ambos os grupos é o mesmo apresentado pelo total de servidores, o “maquiavelismo”. No entanto, os servidores docentes, isoladamente, veem mais comportamentos desse nível presentes na organização, como se pode observar no percentual de respostas afirmativas dos mesmos (28%), quando comparado ao percentual total (26%).

Nesse momento da pesquisa compararam-se as respostas dos servidores que estão no *campus* há menos de 10 anos, tabela 4, com as dos que estão no *campus* há mais de 10 anos, tabela 5.

Tabela 4 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no campus há menos de 10 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	59	20%
	Maquiavelismo	86	29%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	50	17%
	Lealdade para com a autoridade	35	12%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	22	8%
	Integridade baseada em princípios	41	14%
Total		293	100%

Fonte: Do autor (2012).

Tabela 5 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que estão no campus há mais de 10 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------

Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	50	17%
	Maquiavelismo	71	24%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	46	16%
	Lealdade para com a autoridade	48	16%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	36	12%
	Integridade baseada em princípios	45	15%
Total		296	100%

Fonte: Do autor (2012).

Com esses dados, percebe-se que os dois grupos também apresentam diferenças, ainda que pequenas, em relação à visão de organização. Os servidores que estão trabalhando no *campus* há menos de 10 anos apresentam em seus resultados 49% de respostas afirmativas aos dois primeiros níveis de desenvolvimento, o “darwinismo social” e o “maquiavelismo”, enquanto os servidores que estão no *campus* há mais de 10 anos apresentam somente 41% de respostas afirmativas nesses níveis, apresentando 59% de respostas nos níveis mais desenvolvidos. Isso pode ser um indicativo de que os servidores que estão há menos tempo no *campus* ainda não absorveram uma possível cultura organizacional negativa e, assim, percebem determinados comportamentos inadequados que não são mais percebidos por quem já está há mais tempo na instituição.

Por fim, foram comparadas as respostas dos servidores que tem até 35 anos com as respostas dos que tem mais de 35 anos.

Tabela 6 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que tem até 35 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	41	23%
	Maquiavelismo	55	30%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	32	18%
	Lealdade para com a autoridade	19	10%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	12	7%
	Integridade baseada em	22	12%

	princípios		
Total		63	100%

Fonte: Do autor (2012).

Tabela 7 – Nível de desenvolvimento moral organizacional dos servidores que tem mais de 35 anos.

Estágio de desenvolvimento moral	Nível de desenvolvimento moral	Total de respostas afirmativas	Percentual
Pré-moral ou sobrevivência maquiavélica	Darwinismo social	68	17%
	Maquiavelismo	96	24%
Moral ou autoridade e conformidade	Conformidade	64	16%
	Lealdade para com a autoridade	62	15%
Pós-moral ou organização e integridade	Participação democrática	46	12%
	Integridade baseada em princípios	64	16%
Total		132	100%

Fonte: Do autor (2012).

Nos dados das tabelas 6 e 7 percebem-se semelhança com os apresentados anteriormente, já que os dois grupos encontram-se no nível pré-moral com predominância no estágio do maquiavelismo. No entanto o grupo que tem menos de 35 anos tem um percentual maior de respostas concentradas no estágio pré-moral, 53%, enquanto o grupo com mais de 35 anos tem 41% de respostas nesse estágio. Pode-se inferir que este grupo com menos de 35 anos de idade seja o mesmo grupo que está no campus há menos de 10 anos, por isso as respostas teriam semelhanças em relação ao estágio pré-moral, 53% e 49%, respectivamente.

É importante ressaltar que na amostra do presente estudo 42 servidores possuem pelo menos ensino superior, o que corresponde a 95% dos servidores. Se esta amostra fosse representativa da população dos servidores poderia se inferir que esta formação deveria se refletir em seu comportamento moral. No entanto, há a hipótese de que como o estudo desenvolveu-se por meio eletrônico os servidores que possuem formação acadêmica inferior a ensino superior não tenham se sentido capacitados para participar. Esses servidores, no entanto, fariam parte da organização e poderiam estar desenvolvendo comportamento pré-morais, que são os prevalentes.

Um comportamento organizacional pouco desenvolvido, como o apresentado nesses resultados, tem consequências para a sociedade, pois forja um clima de cumplicidade e faz prosperar a impunidade e o oportunismo. Esses resultados também nos remetem aos traços culturais brasileiros do personalismo e da hierarquia, que seriam típicos de raciocínios pré-morais. Comportamentos baseados no “eu” em situações coletivas podem revelar o nível de desenvolvimento moral dos indivíduos. Isso nos remete ao pensamento egocêntrico postulado por Piaget (GALLEGO, 2006), onde a não diferenciação do eu com o mundo exterior leva a uma falta de cooperação. O pensamento egocêntrico traz como consequência a heteronomia, onde o outro dita as leis e normas. Numa organização uma forma de manifestação desse pensamento egocêntrico seria a crença de que o outro é o problema e que minhas ações não afetam a coletividade.

Sabe-se, no entanto, que as pessoas não agem assim propositadamente para prejudicar o próximo, pois esses comportamentos são fruto da cultura do nosso país. Isso nos remete ao modelo de família patriarcal que foi interiorizado por nós, que é guiado pela moral do oportunismo, que nos ensina a levar vantagem em tudo, sem preocupação com as consequências, desde que essas ações sejam praticadas longe do olhar do outro.

Muitas vezes os indivíduos sabem o que é correto e incorreto, o que é ético e o que não é, mas nem sempre colocam em prática na atuação em sua organização, pois não é fácil agir eticamente em um ambiente permeado por condutas típicas de níveis morais inferiores, em que os caminhos funcionais passam por suborno, corrupção, tráfico de influência, etc.

Para que a vida em uma organização não seja guiada por interesses particulares, surgem os códigos de conduta profissional, que devem estar em consonância com os princípios éticos universais. O Código de Ética do Servidor foi criado com o intuito de guiar os servidores públicos para o bom desempenho de seus encargos e serviços. Pela presente pesquisa, no entanto, percebemos que o comportamento moral organizacional dos servidores do IFCE *campus* do Crato não está em sintonia com o que é preconizado no referido decreto, já que eles responderam afirmativamente a questões que estão localizadas no estágio de desenvolvimento pré-moral ou pré-convencional, que, por sua vez, contrariam os princípios legais.

Por fim, a mudança na cultura de uma organização é um processo complexo, pois a instituição carrega em sua cultura sua proteção e estabilidade, o que se reflete nas atitudes e comportamentos das pessoas. Por isso, para que haja uma mudança no comportamento moral de uma organização é necessário tempo e disposição por parte da coletividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou o comportamento moral organizacional através de um estudo de caso com os servidores docentes e técnico-administrativos do IFCE *campus* do Crato, baseando-se na teoria de Petrick e Wagley (1992) de desenvolvimento moral organizacional. Para aplicação da mesma utilizou-se o Instrumento Para Avaliar Comportamentos Morais nas Organizações, adaptado de Licht (1996).

Percebeu-se com os resultados que os servidores classificam a organização da qual fazem parte no nível pré-moral de desenvolvimento organizacional, com predominância no estágio do maquiavelismo onde os fins justificam os meios para atingir os objetivos. Em organizações assim classificadas há uma atmosfera de desconfiança já que os funcionários podem pisar sobre os outros para conseguirem avançar.

Concluiu-se que ser servidor docente, estar há menos de 10 anos no *campus* e ter menos de 35 anos fazem com que se percebam mais comportamentos pouco desenvolvidos na organização em detrimento do grupo como um todo. Conclui-se também que a escolarização dos servidores que participaram da pesquisa, apesar de ser satisfatória, não contribuiu para o desenvolvimento da moralidade no *campus*.

O estudo apresenta como limitação o fato de ser um estudo de caso, o que dificulta a generalização, a pequena participação dos servidores, apenas 24% e o fato de ter utilizado apenas a variável comportamento moral no seu desenvolvimento. Coloca-se como recomendação o aprofundamento da temática analisando outras variáveis e a replicação do mesmo em outras instituições a fim de realizar comparações.

REFERÊNCIAS

- BIAGGIO, A. **Lawrence Kohlberg: ética e educação moral**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2006.
- BRASIL, Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**.
- CORTINA, A. **Ética sem moral**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma cultura organizacional. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Orgs.), **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 2006, p. 38-54.
- GALLEGO, A. B. **Adolescência e moralidade: o professor que faz a diferença**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/scheme/article/view/551/441>>. Acesso em: 12 set. 2011.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das letras, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LICHT, R. H. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais**. São Paulo: 1996.
- MACHADO, M. N. M. Cultura e imaginário organizacionais: Análise psicossociológica de algumas imagens. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del Rei, Ago. 2008. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume3_n1/pdf/Machado.pdf>. Acesso em: 12 set 2011.
- PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. Enhancing the responsible strategic management of organizations. **Journal of Management Development**. p.57-72, 1992.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, 2002. Acesso em: 12 set. 2011.
- SOUZA FILHO, O. D. **Ética individual & ética profissional: princípios da razão feliz**, Fortaleza: ABC Fortaleza, 1998.
- VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.), **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, p. 220-231, 1995.
- TRIGUEIRO, E. S. O. **Ética e comportamento moral dos servidores públicos: um estudo de caso no IFCE campus do Crato**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.2, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122011000200002&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 12 set. 2011.

SOBRE AS AUTORAS:

Emilia Suitberta de Oliveira Trigueiro

Psicóloga mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará. Servidora técnico-administrativa do Instituto Federal do Ceará *campus* do Crato. Docente do curso de Psicologia da Faculdade Leão Sampaio.

E-mail: *emiliatrigueiro@hotmail.com*.

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Professora do Mestrado de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior na Universidade Federal do Ceará. Técnica em assuntos educacionais na Universidade Federal do Ceará.