



A GESTÃO DA ÉTICA INSERIDA NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA PARA MINIMIZAÇÃO DOS CONFLITOS ÉTICOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

Clesia Maria de Oliveira¹
Salazio Schmitz Junior²
Maiara Raiser Sühnel Bess³

RESUMO

Buscou-se com este estudo de caso analisar a gestão da ética em duas universidades públicas das regiões Norte e Sul do Brasil sob a perspectiva de uma política de gestão de pessoas para prevenção de conflitos éticos. A base teórica abordou a gestão universitária e a gestão da ética e de pessoas no serviço público. Os dados foram extraídos de documentos institucionais, questionário e entrevista, aplicados à Comissão de Ética das duas universidades, com a análise de conteúdo orientada por elementos que relacionassem gestão da ética e gestão de pessoas nas dimensões planejamento, execução e avaliação. Os resultados mostram que, embora presente em termos de planejamento e com execução focada na correção, sob o ponto de vista da prevenção há fragilidades na gestão da ética nas universidades pesquisadas, além de desconexão entre as áreas responsáveis pela gestão da ética e de pessoas.

Palavras-Chaves: Política de Gestão de Pessoas. Gestão Universitária. Gestão da Ética. Comissão de Ética.

¹ Doutoranda em Administração no PPGA/UFSC e Professora Assistente na Universidade Federal de Rondônia.

² Doutorando em Administração no PPGA/UFSC e Assistente em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

³ Mestra em Administração pelo PPGA/UFSC e Assistente em Administração no Instituto Federal Catarinense.

The Management of Ethics Inserted in the People Management Policy: A Proposal for Minimizing Ethical Conflicts in Federal Universities

Abstract

This case study was aimed at analyzing ethics management in two public universities in the North and South regions of Brazil under the perspective of a people management policy for the prevention of ethical conflicts. The theoretical base addressed the university management and the management of ethics and people in the public service. The data were extracted from institutional documents, questionnaire and interview, applied to the Ethics Committee of the two universities, with content analysis oriented by elements that relate ethics management and people management in the dimensions planning, execution and evaluation. The results show that, although present in terms of planning and execution focused on the correction, from the point of view of prevention there are weaknesses in the management of ethics in the researched universities, in addition to disconnection between the areas responsible for ethics and people management.

Keywords: People Management Policy. University Management. Ethics Management. Commission of Ethics.

1 Introdução

As pressões decorrentes de um sistema capitalista avassalador tornam o ambiente cada vez mais competitivo e impõem, às pessoas e instituições, modificações em seus padrões de comportamento como forma de ajustarem-se às novas demandas de uma sociedade cada vez mais exigente, embora nem sempre consciente do seu papel nas dimensões do desenvolvimento. Na perspectiva externa, diante da complexidade dos relacionamentos interorganizacionais, muitas vezes agravados por fenômenos como a corrupção, governar ou gerir organizações passa a implicar, dentre outros: cultivar a transparência, informar e respeitar os variados públicos com os quais a organização interage. E nas Universidades não é diferente. Dentre os desafios à gestão, na perspectiva interna, tem-se o de fomentar um ambiente mais cooperativo que competitivo; de facilitar o trabalho em equipe entre pessoas muitas vezes separadas fisicamente, procedentes de culturas diferentes; e de promover a flexibilidade e o exercício da tolerância entre pessoas acostumadas a outros modos de agir (TOURINHO, 2013; DUTRA, 2011).

No entanto, mesmo que não envolva diretamente questões econômicas ou financeiras, os desvios éticos prejudicam gravemente a economia e a sociedade como um todo. Como consequência, mina a confiança dos cidadãos nas instituições e processos democráticos, por um motivo simples: os serviços públicos se degradam quando esses desvios imperam e as necessidades sociais ficam cada vez mais difíceis de serem supridas se apenas em parte os recursos são aplicados (POWER, TAYLOR, 2011). E neste cenário, torna-se vital uma Política efetiva de Gestão de Pessoas no serviço público, pois a ela cabe, além da participação direta no delineamento das diretrizes junto à administração superior, comunicá-las às pessoas e capacitá-las como verdadeiros agentes de transformação (ULRICH, 1998).

Destarte, ao considerar a eminente ameaça representada pelos desvios éticos como fator limitador ou inviabilizador de respostas efetivas às complexas variáveis do contexto atual da gestão universitária, tais como questões relacionadas à autonomia, avaliação, missão, critério de qualidade, educação continuada, internacionalização, integração latino-americana, dentre outras (DUTRA, 2011; TOURINHO, 2013), é imprescindível a busca por seu antídoto: instrumentos integradores de esforços que viabilizem um ambiente fundamentado na ética nos relacionamentos com todos os seus públicos, em todos os níveis e dimensões, sobretudo no que tange aos aspectos de cultivar a transparência, informar e respeitar as pessoas e instituições. Assim, o estudo teve como objetivo geral analisar a gestão da ética em duas universidades públicas das regiões Norte e Sul do Brasil sob a perspectiva de uma política de gestão de pessoas para prevenção de conflitos éticos e minimização desses.

O estudo justifica-se, dado que o fenômeno da corrupção, em escalada mundial (OCDE (2011), requer para sua minimização ou combate o fortalecimento, a cooperação e a integração entre países e organizações. Com isso, torna-se vital estudar o fenômeno do comportamento ético, sua gestão, dinâmica e mecanismos que auxiliem à sua implementação, sobretudo nas Universidades brasileiras, posto que, assim como outras organizações, estas também têm que atender as expectativas de seus variados públicos no cumprimento de sua missão de produzir e difundir conhecimento (Dutra, 2011).

2 A Gestão Universitária e a Gestão da Ética no Serviço Público

Na Perspectiva da Complexidade Organizacional, em um mundo no qual o conhecimento, a ciência e a tecnologia desempenham papéis de primeira grandeza, o desenvolvimento e o fortalecimento da Educação Superior constituem elementos imprescindíveis “para o avanço social, a geração de riqueza, o fortalecimento das identidades culturais, a coesão social, a luta contra a pobreza e a fome, a prevenção da mudança climática e a crise energética, assim como para a promoção de uma cultura de paz” (CRES, 2008 p. 2).

Para grande parte dos integrantes da comunidade acadêmica, a Educação Superior é um bem público social, um direito humano e universal e um dever do Estado, sendo esta a convicção e a base para o papel estratégico que deve assumir nos processos de desenvolvimento sustentável dos países da América Latina e Caribe (CRES, 2008).

Com tamanha relevância, as abordagens à gestão de organizações devem reconhecer que as universidades são sistemas complexos nos quais intuição não é mais suficiente e que qualquer ação gerencial pode provocar grande quantidade de efeitos imprevisíveis (HAMMER, 2001). No Brasil, as universidades compõem o topo da pirâmide do sistema de ensino, com a Pós-graduação como locus formador de pesquisadores e profissionais, na qual concentram grande parte dos programas *Stricto-Sensu* responsáveis por parcela considerável da pesquisa desenvolvida no país. Compostas por profissionais com alto grau de especialização em seu núcleo operacional (professores e pesquisadores) e também pelas diversas maneiras pela qual o trabalho é dividido e as tarefas coordenadas, as Universidades podem ser consideradas Burocracias Profissionais, uma das cinco configurações estruturais de organizações, segundo Mintzberg (2006). Nessa configuração, os padrões são originados fora de sua estrutura, nas associações autogovernadas (redes de relacionamento, trabalho cooperativo e em equipes multifuncionais), nas quais seus operadores somam-se aos colegas de outras burocracias profissionais gerando padrões universais ensinados pelas universidades e utilizados por todas as outras burocracias profissionais. Na visão de Mintzberg (2006), o alto grau de especialização confere ao professor e pesquisador considerável controle sobre o seu próprio trabalho, o que possibilita a ele atuar de forma relativamente independente de seus colegas e mais próximo dos alunos.

A título de exemplo do alto grau de especialização dos profissionais docentes, dados da base de Currículos Lattes (CNPq, 2017) cadastrados na plataforma mostram que em janeiro de 2015 no Brasil havia 311.290 (trezentos e onze mil, duzentos e noventa) doutores (47%) e mestres (53%) atuando profissionalmente. Destes, somente no ensino superior público, atuavam 175.005 (cento e setenta e cinco mil, e cinco) professores e pesquisadores com títulos de mestres (41,2%) e doutores (58,8%). Trata-se de um trabalho não padronizável e, com isso, os resultados não são medidos com facilidade, mesmo com aperfeiçoamento de sistemas de controle. Para Dutra (2011) os instrumentos de avaliação se assentam em bases que são alteradas conforme as pressões exercidas pelos ambientes e essa instabilidade basal faz com que os servidores tenham dificuldades em se “localizar” nas organizações que não deixam claro “a sua expectativa em relação às pessoas” (DUTRA, 2011, p. 53). Assim, a dificuldade de engajamento entre os servidores e a organização, por sua vez, cria um ambiente propício às práticas que vão de encontro à gestão da ética.

Com o passar do tempo, a ética deixou de ser vista unicamente como uma questão do indivíduo que enfrenta dilemas morais em sua existência e adquire uma dimensão ampliada, passando a ser objeto de estudo do comportamento organizacional, por envolver tanto organizações públicas como privadas (SIQUEIRA, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2002). Destarte, a gestão da ética no serviço público desponta como importante instrumento, capaz de influenciar e promover um adequado ambiente laboral que fomente a melhoria nas relações interpessoais e que, enfim, transcenda os entraves de uma cultura autocrática e ditatorial e contribua para uma gestão democrática. A virtude como princípio clássico da democracia, é evidenciada por Bobbio, Matteucci e Pasquino (2004), em cujo discurso utilizam como base a cidadania, a qual se associa ao reconhecimento e respeito entre os indivíduos no que se refere aos direitos civis. Nessa perspectiva, instituições justas tendem a evitar a movimentação de privilégios, nos âmbitos público e privado, o que contribui para que os interesses se tornem menos velados e particulares para se transformarem em interesse comum (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2004), um valor compartilhado.

Em sentido oposto, desvios éticos, fraudes e atos de corrupção encontram oportunidades propícias para propagação em ambientes nos quais a gestão pública não tem a transparência como princípio, não permite a participação do cidadão na elaboração de suas políticas e não fornece informações por considerá-las inapropriadas para o acesso generalizado (FIGUEIREDO; SANTOS, 2014). Assim, confiança e instituições fortes constituem fatores essenciais ao desenvolvimento e à estabilidade das economias, alcançáveis por meio da prática consciente da boa gestão pública com primazia de princípios como transparência e acesso à informação, equidade e justiça, responsabilidade, conformidade com as leis e ética (HYDEN; COURT, 2002).

Num estado democrático de direito, no que se refere ao serviço público, um arcabouço normativo normalmente surge como reflexo da necessidade de legitimar a vontade popular de pautar as políticas e ações do Estado por princípios, sobretudo os constitucionalmente estabelecidos, como exemplo o da moralidade. Assim, no ano de 1999, é criada a Comissão de Ética Pública – CEP, vinculada à Presidência da República como instância consultiva do Presidente da República e Ministros de Estado em matéria de Ética Pública (BRASIL, 1999). Com a implantação da CEP, deu-se início a uma rede de ética nos órgãos públicos federais de forma descentralizada com objetivo de instruir e fiscalizar questões ligadas à ética.

2.1 Instrumentos Normativos que Disciplinam a Gestão da Ética e sua Relação com a Gestão de Pessoas nas Universidades

Dentre os principais instrumentos normativos que visam limitar o comportamento dos servidores públicos federais estão dois dispositivos amplos: a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8.112, de 1990 (BRASIL, 1988; 1990); além das leis específicas de cada uma das carreiras do quadro das Universidades – a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) - Lei 11.091 - PCCTAE (BRASIL, 2005) e a dos servidores Docentes, a Lei 12.772 (BRASIL, 2012). A Constituição Federal estabelece no artigo 37 que a “administração pública [...] obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]”. O princípio da legalidade sinaliza que os servidores públicos não agirão sem motivação legal. Ou seja, os atos públicos - o agir do Estado, será motivado por lei que o preceda. O Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2007), enquadrado como Sistema Estruturante da Administração Pública, indica a proposta institucional de orientar a conduta dos agentes públicos por valores reconhecidos pela sociedade. Dessa forma, a efetividade da gestão da ética ou da política pública para a promoção da ética (MENDES; BESSA; SILVA, 2015) pode ser avaliada por meio do sentimento de confiança da sociedade em relação ao comportamento e atitudes dos servidores públicos no exercício de suas funções, no que diz respeito a agir de forma ética.

Embora necessário, esse aparato jurídico as vezes se mostra insuficiente. Se o exercício da atividade profissional exigir excelência, como se espera de todo serviço público prestado, “é preciso forjar o *ethos*, o caráter da atividade, por meio de valores, princípios e virtudes, não com o simples seguimento das leis”. (MENDES; BESSA; SILVA, 2015, p. 5). Nesse contexto, cria-se também mecanismos de cumprimento do Código de Conduta da Alta Administração Pública Federal, com objetivo central de construir respeito por meio de uma perspectiva de consultas e conciliação, visando coibir práticas explícitas de má conduta no serviço público. Nesse sentido, o trabalho da CEP é considerado prestação de relevante serviço público.

Os princípios que devem nortear a administração pública federal expostos na Constituição brasileira mostram o quanto a gestão de pessoas das IFES deve estar atenta aos desvios éticos do seu quadro de servidores. As ferramentas para a correção de possíveis condutas antiéticas desses servidores estão expostas no Regime Jurídico Único, a Lei 8112 de

1990. O estatuto único dos servidores públicos civis da União estabelece em seu art. 117, dezenove proibições para esses servidores. Chama a atenção o inciso IX do referido artigo que proíbe o servidor de “valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública”. Este dispositivo da lei é claramente uma tentativa de inibir condutas corruptas dentro da administração pública federal. Neste mesmo sentido o inciso XII veda ao servidor o recebimento de “propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições”. Por fim, tem-se ainda o inciso XVI, que impede o servidor público federal de “utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares”. O que é mais uma tentativa normativa de extinguir o patrimonialismo e as práticas corruptas no seio da administração pública federal. Além de estabelecer as proibições, a Lei 8112 também tenta coibir atos antiéticos fornecendo à administração pública, sobretudo aos gestores, ferramentas de correção dessas condutas. O artigo 127 do RJU estabelece as penalidades disciplinares que, dentre outras, preveem que o servidor poderá ser punido com advertência, suspensão e/ou demissão.

3 Metodologia

Por meio de uma pesquisa qualitativa com fins descritivos (CRESWELL, 2010) este estudo caracteriza-se como um estudo de caso que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular, complexa ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão (YIN, 2010). O estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios pré-determinados, utilizando múltiplas fontes de dados (publicações sobre a universidade, documentos, questionários, entrevista) que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. A coleta de dados foi realizada em instrumentos normativos, documentos institucionais e por meio de aplicação de questionário constituído de nove perguntas, encaminhadas ao Conselho de Ética das duas universidades pesquisadas.

No levantamento documental as buscas foram realizadas em três dos mais importantes documentos produzidos pelas Universidades brasileiras, relacionados aos macroprocessos planejamento, avaliação e controle: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Relatório da Autoavaliação Institucional (RAI) e o Relatório de Gestão (RG). Para organizar e analisar os dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, por ser a mais adequada, dada sua característica voltada para o tratamento da informação contida nas mensagens. Conforme propõe Bardin (2004, p.41) “a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem”.

4 Resultados: A Gestão da Ética nas Universidades Pesquisadas

Dentre as características das Universidades estudadas (UF1 e UF2), o número de pessoas diretamente envolvidas em suas atividades, o volume de recursos públicos por elas administrados, e a quantidade de cursos e de campi nelas contidos, ajudam a conformar o complexo quadro que envolve a gestão universitária; ao tempo que ratifica a importância da gestão da ética inserida na política de gestão de pessoas com vistas à minimização dos conflitos éticos nas universidades federais, ênfase deste estudo, como mostra o quadro 1 – ao final do texto.

No conjunto de documentos analisados a palavra Ética foi encontrada 32 (trinta e duas) vezes: quatorze no PDI; três no RAI e quinze no RG. As menções sobre ética encontradas no PDI relacionavam-se, em sua maioria, às diretrizes organizacionais, como Objetivos, Metas, Valores, Fundamentos de práticas acadêmicas, de pesquisa e de gestão, e responsabilidade (social e ambiental). Sobre a Comissão de Ética, apenas uma menção

referente à ética nas pesquisas. No RAI, as três ocorrências foram identificadas apenas na UF2, com destaque para a avaliação dos docentes e técnicos sobre as principais normativas da Universidade, onde o Código de Ética do Servidor foi considerado “pouco conhecido” por 37% dos docentes; e de “muito interesse” para 68% de docentes e 76% dos técnicos. Nos RGs as abordagens sobre a Ética referem-se à Comissão de Ética, Código de Ética e de Conduta, Responsabilidades e atribuições; a maioria dos registros na UF1 estão diretamente relacionados ao Hospital Universitário – HU, visto que sua certificação como hospital de ensino traz a obrigatoriedade de se instituir comissões assessoras (de Ética, Documentação Médica e Estatística).

Quanto às principais características da gestão da ética nas universidades, as respostas obtidas das Comissões de Ética, criadas em 2009 (UF1) e 2012 (UF2), revelam um cenário enriquecedor para a pesquisa, mas ao mesmo tempo preocupante. De maneira geral, ambas as Comissões se mostraram comprometidas com o tema, contudo, ainda estão em processo inicial, sem bases sólidas para uma atuação no sentido de desenvolver uma cultura que priorize a ética e sua gestão, conforme respostas obtidas para as nove questões, a seguir apresentadas.

Código de Conduta próprio para os Servidores (Questão 3)

Nenhuma das duas universidades possui um código de ética próprio. Tomam como base de suas ações o Decreto 1.171 de 1994 que institui o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Ter um código de ética próprio pode auxiliar em demandas específicas não elencadas no Decreto Federal.

Avaliação da Gestão da Ética como estabelecido pela CEP (Questões 1, 2, 4 e 5)

Q1 - A UF1 avalia a gestão de ética conforme coordenado pela Comissão de Ética Pública desde 2009; já a UF2 não possui nenhum registro de que tenha realizado a avaliação. A justificativa pela não aplicação é a falta de estrutura da Comissão de Ética e, sendo assim, a Comissão de Ética Pública (CEP) não tem dados para analisar a percepção da UF2 sobre os níveis de atendimento à prática da ética. Já no tocante à UF1, realiza periodicamente o preenchimento do questionário, o que pode contribuir para a proposição de correções e adequações pela CEP.

Q2 - Não foram informados os principais indicadores utilizados pela Universidade para avaliar a gestão da ética. Na UF1, os critérios e respectivos indicadores são os estabelecidos anualmente no Questionário de Avaliação da Ética, pela CEP e disponível no Sistema de Gestão da Ética. Importante ressaltar que as universidades precisam estabelecer indicadores para medir as suas ações, inclusive as concernentes à gestão de ética. Sem indicadores estabelecidos as instituições não produzem conhecimento para a gestão, inviabilizando a correção dos rumos das ações nas respectivas áreas.

Q4 - Na UF1 os resultados da avaliação são enviados ao gabinete da reitoria anualmente, mas não se tem registros de sua utilização. Como na UF2 a avaliação não é feita, a própria comissão e o dirigente máximo da instituição, o reitor, ficam alheios ao que ocorre de forma sistêmica neste processo de gestão da ética, impossibilitando a atuação para melhorias. Conforme estabelece a CEP, os resultados devem ser encaminhados conjuntamente pela Comissão de Ética e pelo dirigente máximo da Instituição, o que pressupõe elementos a serem trabalhados pela gestão a fim de uma atuação conjunta, corretiva ou preventiva, a partir das informações resultantes. Também relevante, nenhuma das instituições apontaram qualquer envolvimento da área de gestão de pessoas no processo ou mesmo dispõem de projetos para melhorar o tratamento e a análise desses dados.

Q5 - Na UF1 os resultados da avaliação são discutidos pela Comissão de Ética e comparados com os de períodos anteriores, discutindo propostas para a promoção da prática da ética, mas não há como comparar com o desempenho de outras universidades por não possuírem dados disponíveis. Discutir e analisar os resultados da avaliação são etapas importantes para a geração do conhecimento na gestão de ética nas IFES. Também se torna necessário o envolvimento de servidores das mais diversas áreas da Instituição, sobretudo das áreas de gestão de pessoas e de gestão de ética. Além de discutir e analisar, é muito importante que sejam elaborados relatórios para que os dados fiquem disponíveis aos servidores e ao público.

Relatórios de Gestão da Ética (Questões 6 e 7)

Q6 - A Comissão de Ética Pública (CEP) não disponibiliza relatório contendo resultados da avaliação da gestão da ética em nível nacional para as Comissões de Ética dos órgãos da administração pública federal, embora colete os dados anualmente pelo Sistema de Gestão da Ética do Executivo Federal. Um levantamento nacional de dados é importante para que sejam traçadas metas de desempenho para as áreas de gestão da ética. Sem a publicação desses dados as Instituições não têm um “norte” para promover melhorias em suas práticas e processos de gestão da ética.

Q7 - Nenhuma das universidades disponibiliza relatórios locais sobre a gestão de ética para consulta pelos servidores ou para o público. A UF2 por não proceder à avaliação, não tem como gerar relatórios; A UF1 por cumprir estritamente as instruções de avaliação conforme estabelece a CEP.

Capacitação da Comissão de Ética e fomento à Cultura da Ética (Questões 8 e 9)

Q8 - Os membros da Comissão de Ética da UF1 participaram de cursos de formação oferecidos pela Comissão de Ética Pública, enquanto os da UF2 não participaram por falta de recursos financeiros devido ao custo elevado dos deslocamentos para Brasília; em negociações com a CEP para cursos mediante videoconferência (UF2). Cabe ressaltar que a participação dos servidores em cursos de formação pela CEP é fundamental para a difusão do conhecimento da prática em gestão da ética dentro das IFES.

Q9 - As Comissões de Ética não desenvolvem ações periódicas para disseminar entre os servidores a importância da ética no serviço público. Na UF1, apesar de ainda não serem aplicadas ações, há projetos sendo desenvolvidos para trabalhar o tema com todos os servidores da Instituição. Já a UF2, além de capacitar os servidores ingressantes, estuda um grande evento para promover o tema entre todos os servidores, novos e antigos.

Com a análise dos dados percebe-se que as universidades pesquisadas possuem carências em suas comissões de ética e que essas carências têm, como ponto importante, a falta de um conhecimento teórico e prático abrangente sobre o tema. Contudo, a própria CEP e as respectivas Comissões de Ética das Universidades têm nos relatórios anuais de avaliação os elementos essenciais para as melhorias necessárias à gestão da ética. Contudo, considera-se que a área de gestão de pessoas dispõe dos elementos para promover uma autêntica revolução ética dentro das IFES, dado que a legislação é abrangente e compreende muitas das demandas que poderiam inibir e extinguir determinadas condutas antiéticas dos servidores. Mas, porque a “lei” parece não funcionar? Talvez por que a característica principal da corrupção seja, geralmente, que ela não acontece sozinha. Enquanto chefes se beneficiam da corrupção com os seus subordinados, esses também se beneficiam das condutas corruptas com seus superiores. Assim, quem sofre é a administração pública e o público que busca atendimento. Para conter essa sangria de recursos públicos a área de gestão de pessoas, em parceria com os órgãos controladores internos e externos, devem promover uma ampla conscientização das condutas vedadas e das proibições expressas nos dispositivos legais.

5 Considerações Finais

O presente estudo visou debater o tema da conduta ética a partir de dois casos estudados, de dimensões geográfica, demográfica, social, cultural e estrutural distintas, com objetivo de analisar a gestão da ética em duas universidades públicas das regiões Norte e Sul do Brasil sob a perspectiva de uma política de gestão de pessoas para prevenção de conflitos éticos e a minimização desses

Os resultados mostram que embora comprometidas com a abordagem da ética em termos formais de planejamento, na realização, ambas as universidades possuem fragilidades na gestão da ética pelas respectivas Comissões de Ética. Sob o ponto de vista da prevenção pouco fazem para a gestão da ética em seus quadros, não havendo qualquer tipo de integração entre as áreas responsáveis pela gestão da ética e de pessoas. Nenhuma delas possui programas de difusão do conhecimento sobre conduta ética ou de fomento da cultura da ética. O foco de atuação está na correção pontual, individual, sem um controle sistemático da efetividade das ações corretivas aplicadas – o que potencializaria um sistema de aprendizado contínuo sobre a temática para aplicação dentro e fora das Universidades. Em um dos casos pesquisados, a Universidade mostra-se ainda incipientes no cumprimento do arcabouço legal que institui e sistematiza a Gestão da Ética no Serviço Público Federal por desconhecimento de suas ferramentas de Avaliação e principais diretrizes. Dados os casos analisados, a gestão da ética parece não ser tratada com a atenção e seriedade que demanda e, por isso, uma prática ainda incipiente. E como mudar esse quadro?

Por se tratar de Universidades, o pressuposto seria um sistema de gestão que gerasse aprendizado contínuo por meio das práticas avaliadas e da integração com a política de gestão de pessoas. Neste caso, a partir das questões éticas tratadas individualmente no âmbito das Comissões, fossem verificadas as causas e ações fossem pautadas não apenas na correção deste único caso, mas numa perspectiva mais ampla, com ações preventivas aplicáveis a todo o sistema. E por ter conteúdo comportamental, a Política de Gestão de Pessoas e o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas das e nas Universidades deveriam ter como tema contínuo os aspectos éticos. Se assim o fossem, certamente mostrariam o comportamento ético de seus servidores técnicos e docentes como principal antídoto contra os desvios éticos.

Por fim, sugere-se o aprofundamento dos estudos nesta temática em busca de contribuições significativas tanto para a evolução da teoria do campo em formação - gestão universitária, como para o aperfeiçoamento da prática organizacional, uma vez que a minimização dos conflitos éticos, além de auxiliar no combate à corrupção, é primordial para a efetividade de qualquer organização, em especial, para as universidades que estão calçadas sobre os pilares do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

Referências

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. Dicionário de política. Brasília: Editora UNB, 12ª ed., v.1, 2004
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm; Acesso em 12 mai.2016.
- _____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm; Acesso em: 10 mai.2016.
- _____. De 26 de maio de 1999. Cria a Comissão de Ética Pública, vinculada ao Presidente da República. Disponível em: <http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/etica1>; Acesso em: 12 mai.2016.
- _____. Decreto n.º 6029, de 31 de janeiro de 2007. Institui o Sistema de Gestão da Ética do poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/decreto/d6029.htm. Acesso em: 15 mai.2016.
- _____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm; Acesso em: 10 mai.2016.
- _____. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.html. Acesso em: 12 mai.2016.
- CNPq. Painel Lattes: Evolução da Formação de Mestres e Doutores no Brasil. Disponível em <http://estatico.cnpq.br/painelLattes/>; Acesso em 12 mai.2016.
- CRES, Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e no Caribe. Declaração. 2008. Disponível em: http://www.cres2008.org/pt/noticias_detail.php?linkId=205; Acesso em 08 mai.2016.

- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGUEIREDO, Vanuza S.; SANTOS, Waldir J. L. Transparência e participação social da gestão pública. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, UFPR, Curitiba, v. 6, n.1, p. 73-88, jan. /abr. 2014.
- HAMMER, Michael. **Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HYDEN, G.; COURT, J. **Governance and development**. World Governance Survey Discussion Paper 1. United Nations University, August, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MENDES, Annita V.C.; BESSA, Luiz F de M.; SILVA, Suylan de A.M. Gestão da Ética: A Experiência da Administração Pública Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, 7(1), jan. /mar. 2015, p. 2-8.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. 3.reimpr. Porto Alegre: Atlas, 2006.
- OCDE. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira: gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. OCDE: Paris, 2011. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao>> Acesso em 12 mai.2016.
- POWER, T. J., & TAYLOR, M. M. L. **Corruption and democracy in Brazil: The struggle for accountability**. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2011.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TOURINHO, Maria Berenice A. C. **El liderazgo ly la dirección en el contexto universitario**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2013.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- WEBER, Max. **Estado nacional y política económica**. In: _____. **Escritos políticos I**. México: Folios, 1982.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações**. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p.123-143, maio-ago.2002.

Quadro 1 – Principais Características das Universidades Pesquisadas

CARACTERÍSTICA	SUL (UF1)	NORTE (UF2)
ANO DE CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE	1960	1982
N.º DE UNIDADES (Campi)	5	8
N.º DE CURSOS DE GRADUAÇÃO	118	61
N.º DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	63	14
N.º DE DOCENTES	2.398	771
N.º DE TÉCNICOS	3.217	504
N.º DE DISCENTES	46.507	9.369
ORÇAMENTO ANUAL	R\$ 943.524.769,55	R\$ 198.412.034,90
CUSTO ALUNO-EQUIVALENTE	R\$ 33.683,41	R\$ 20.069,26

Fonte: Relatórios de Gestão 2015