

INDICADORES DO CLIMA ÉTICO NA ORGANIZAÇÃO POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

Tânia Maria Oliveira Alves¹⁹

RESUMO: Refletir sobre os comportamentos éticos é, antes de tudo, uma necessidade. As organizações pública e privada, como unidades sociais que são, vêm sofrendo transformações em razão da presença de valores cada vez mais voltados para a competitividade e individualismo. A Polícia Civil, pela sua importância e representatividade, desperta interesse de pesquisadores e profissionais da área de Segurança Pública. Como a ética perpassa todo comportamento humano e profissional, o presente estudo objetiva investigar o grau de eticidade dos policiais civis de Minas Gerais, carreiras de Delegado e Escrivão que fizeram o Curso de Formação Técnico Profissional na ACADEPOL. O primeiro estudo foi realizado em 2008 por ocasião de minha vivência no Mestrado em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, com amostra de 73 Delegados e 55 Escrivães. Em 2021, foi feito o segundo estudo com 20 Delegados e 50 Escrivães. O objetivo foi fazer uma análise comparativa dos indicadores do clima ético em períodos distintos, utilizando o Modelo de Navran nos dois estudos. Concluiu-se, então, que houve mudança nas respostas, o que pode contribuir no sentido de redefinir o papel social do policial civil de Minas Gerais.



Palavras-chave: Indicadores do Clima Ético. Clima Ético nas Organizações. Valores e Normas. Organização Policial Civil.

Introdução

Refletir sobre comportamentos éticos é, antes de tudo, uma necessidade. Necessidade porque se observa uma realidade com tolerância cada vez maior com as injustiças sociais e desigualdades.

Quando se fala em ética, a primeira pergunta que surge é: o que é ética? Segundo o dicionário Aurélio (1986, p.773), ética é o “estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal”. Tom Morris (1998, p.152) entende a ética como o cumprimento de regras.

Em seu bojo, estão as regras de sobrevivência, de convivência, de relacionamento e de comportamento associadas à profissão.

Hoje se vive uma realidade marcada pela concorrência dentro e fora do ambiente organizacional. Em decorrência, as questões éticas aparecem marcadas por valores individuais e egocêntricos, suscitando discussões e estudos sobre o tema.

Neste contexto, surge a ética organizacional, como instância normatizadora nas relações profissionais.

¹⁹ Psicóloga, mestre em Administração, especialista em Administração de Recursos Humanos, Psicologia Clínica, Psicologia Organizacional e do Trabalho e professora do Curso de Pós-graduação em Criminologia da ACADEPOL/MG.

Chanlat (1992, p. 68) aponta o surgimento de um indivíduo narcisista, para o qual o mundo se torna um espelho, um lugar de venda de sua imagem, pouco preocupado com o outro e com a coletividade.

Ele atribui diferentes fatores a este crescimento aético no mundo das organizações e da gestão, dentre eles: os grandes escândalos financeiros, o crescimento de atitudes mais egoístas, as consequências socioeconômicas de decisões especulativas, as perturbações decorrentes do avanço tecnológico e uma baixa generalizada da consciência profissional em diversos setores empresariais. Em seu estudo, notadamente norte-americano, ele percebeu um retorno às interrogações morais em relação a este novo cenário.

O mundo contemporâneo passa por uma transformação radical, com vários fatores que estão contribuindo nessa direção. Srou (1999) aponta alguns deles que contribuíram para essas transformações, que serão descritos a seguir:

- a crise na chamada sociedade industrial que delineia uma nova sociedade de serviços;
- o caráter volátil do capitalismo especulativo que objetiva lucros fáceis em todos os mercados;
- a produção padronizada e voltada para o consumo em massa, agora direcionada para o mercado segmentado;
- a perda da importância da força de trabalho física para a força de trabalho mental;
- a absorção das mulheres no mercado de trabalho;
- a vinculação dos vencimentos aos resultados ou obtenção de metas;
- a redução dos postos de trabalho em função da automação e robotização dos processos produtivos;
- a explosão do mercado informal;
- a globalização do fornecimento de insumos e de componentes, dentre outros.

Segundo o autor, esses vetores podem servir de embasamento para a análise das

transformações ocorridas nos modos atuais de pensar, fazer e gerenciar as empresas.

Essa nova ordem tem como “base a técnica para os processos de produção de bens e de serviços. Ela está escorada por relações sociais menos assimétricas e, portanto, mais liberais ou mais democráticas” (SROUR, 1999, p. 19).

Se as transformações estão ocorrendo, elas estão também interferindo concretamente nos modelos de gestão, de produção, no clima ético e, por extensão, nos valores e modos de atuação das pessoas.

Nesse contexto, entra a ética, ou melhor, entram os questionamentos que envolvem a ética nos novos formatos e estratégias utilizadas pelas organizações. Flach (2007) aponta para a “exacerbação do individualismo, a exclusão social, a precariedade de mecanismos reguladores e punitivos em relação aos transgressores, a alta competitividade, a valoração dos bens de consumo e a globalização” (FLACH, 2007, p. 01).

Observa-se que esses autores convergem para os aspectos transformacionais da realidade contemporânea. Ao mesmo tempo, o tema ético envolve toda uma variabilidade de comportamentos que são externalizados nas ações das pessoas.

Em outras palavras, as ações e as atitudes manifestadas pelos indivíduos na sua vida pessoal são também manifestadas no coletivo, na organização.

No Brasil, há carência de pesquisas nessa área, inclusive na Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG. Nesse sentido, o presente estudo objetiva investigar o grau de eticidade dos policiais civis que fizeram o Curso de Formação Técnico-Profissional na ACADEPOL.

Sabe-se que as organizações são organismos sociais e, em decorrência, reproduzem, através de seus funcionários, os valores e crenças construídos ao longo das suas vidas. Nesse contexto, as organizações passam a ser a extensão das práticas individuais e coletivas que, por meio das interações e práticas cotidianas, constituem entidades vivas

de reprodução de crenças e valores que norteiam as condutas das pessoas, tanto individual quanto coletivamente.

1 Referencial Teórico

O mundo contemporâneo passa por uma transformação radical pelo caráter volátil do capital especulativo, produção em massa, declínio das relações humanas, inserção da mulher no mercado de trabalho, diminuição dos postos de trabalho, explosão do mercado informal, tantos fatores que acabam influenciando determinadamente as relações organizacionais.

Nas organizações, as relações sociais estão estruturadas sobre os valores que inspiram julgamentos e condutas. Os valores são construídos ao longo da existência do indivíduo, inter-relacionados às experiências vividas individual e coletivamente.

As ações individuais não são dissociadas das ações coletivas. Portanto, se se respeita o próximo, reconhecendo a sua originalidade, este respeito, direcionado ao outro, passa a ser representado e reafirmado como próprio respeito de si mesmo.

A organização, como entidade social, ocupa um lugar central na vida do sujeito, tornando-se, então, um reflexo das pessoas que a compõem. Nela são partilhados, aprendidos e transmitidos os valores culturais de seus membros.

Neste contexto, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais compartilhadas por todos, coletivamente.

Permeando todo este processo, está a ética porque ela reconhece que a excelência na qualidade de vida começa com as pessoas, com aquilo que essencialmente são.

A atitude ética é includente, solidária, valoriza e respeita a pluralidade e a diversidade.

Entretanto, a ética como valor que respeita o comportamento legítimo, julgado válido dentro de um contexto sociocultural, está sendo vilipendiada nas organizações e nas relações sociais como um todo.

Chanlat (1992) destacou que a ética passou a ser valorizada no mundo das organizações principalmente nos Estados Unidos, a partir de diferentes fatores que marcaram a economia americana. Dentre eles, o autor aponta os escândalos financeiros, o crescimento de atitudes cada vez mais egoístas, as consequências socioeconômicas de certas decisões especulativas, as perturbações e inseguranças geradas pela maximização da técnica e a baixa generalizada da consciência profissional.

O autor expressa sua inquietação frente a um mundo orientado por valores econômicos e individualistas. Nesse contexto, propõe uma renovação da ética das relações nas organizações, fundamentadas sobre o desenvolvimento de uma ética individual, articulada com a ética coletiva. “As atitudes individuais não são jamais dissociáveis das atitudes coletivas. Se quisermos promover uma ética individual da reciprocidade, é preciso que os conjuntos sociais se vinculem, igualmente, aos indivíduos” (CHANLAT, 1992).

Esta mesma preocupação já demonstrava Navran (2000) ao constituir seu modelo de congruência ou consistência: a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso (ARRUDA, 2000).

Se o mundo se transforma porque espelha a imagem individual, as organizações também transformam porque refletem as pessoas que as compõem. Como se vê, as atitudes individuais não são dissociáveis das atitudes coletivas. Se quisermos “promover uma ética individual da reciprocidade, é preciso que os conjuntos sociais se vinculem, igualmente, aos indivíduos” (CHANLAT, 1992, p.71).

Flach (2007), em sua pesquisa sobre o comportamento antiético nas organizações relacionados à inveja, à mentira, à fofoca e ao assédio moral, considera a organização como “uma espécie de microcosmos de uma sociedade, onde existem interações sociais, hierárquicas e relações

de poder” (FLACH, 2001, p.6). Ao interagir com o ambiente externo, continua o autor, a organização é também reflexo da sociedade em que se encontra.

Para ele, a inveja surge quando duas ou mais pessoas se encontram em condição de estabelecer uma comparação recíproca. Também na inveja estão envolvidas as relações de poder, fato que ele considera o princípio desencadeador desse sentimento.

Já a mentira é muito estimulada ou maximizada pela organização na medida em que ela orienta seus funcionários a mentir para o cliente, considerando a mentira como estratégia de seu crescimento no mercado. Neste sentido, há uma inversão de valores que nortearia os princípios éticos que fundamentam a existência humana.

As fofocas, continua Flach, são muito comuns nas organizações e trazem, em seu bojo, conteúdo de calúnia e a crítica destrutiva.

Finalmente, existe ainda o assédio moral, que consiste na “exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho e/ou no exercício de suas funções” (BARRETO, 2006, p.2).

E a organização pública? Assim como a organização privada, ela também sofre a influência das transformações sociais. A instituição policial, objeto desse estudo, é regida pelos princípios da legalidade, da proporcionalidade e da necessidade. A Constituição de 1988, no que diz respeito aos princípios fundamentais, afirma o direito do cidadão a dignidade humana e aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa.

A empresa pública também tem sua dimensão ética e um conceito multifacetado composto por percepções partilhadas pelos membros da organização sobre quais são os comportamentos eticamente corretos. Em decorrência, o clima ético é afetado pelos diversos sistemas normativos, como políticas, procedimentos e sistema de controle, entre outros. Além disso, Wyld e Jones (1997) argumentam que as percepções de cada indivíduo sobre o clima

ético desempenham papel determinante nas decisões individuais.

Face ao exposto, se o mundo contemporâneo está vivendo grandes rupturas no aspecto ético, nos modos de convivência coletiva, os esforços sociais e organizacionais estão sendo redesenhados. Os interesses individuais estão perdendo espaço para o coletivo, para o outro, para o ambiente e para a organização.

Nesse sentido, este estudo pretende investigar o grau de eticidade dos policiais civis de Minas Gerais, a partir do Modelo de Navran sobre os indicadores do clima ético na PCMG.

2 Metodologia

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo quantitativo-descritivo, e seu objetivo principal é descrever as relações quantitativas entre as variáveis estudadas, procurando-se identificar a incidência e a distribuição de características da amostra, além de estabelecer relações entre essas variáveis e o modelo teórico da pesquisa.

O universo pesquisado foi de 73 Delegados de Polícia e 55 Escrivães de Polícia em 2008 e 20 Delegados e 50 Escrivães em 2021.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário, sem identificação do respondente, em que foram levantados dados demográficos e ocupacionais acrescidos de identificação de parentes que trabalham na Polícia Civil, bem como o grau de parentesco (Anexo 1) e os Indicadores de Clima Ético nas Empresas, Modelo de Navran e Arruda (2000), adaptado ao Brasil, com escala variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), conforme Anexo 2.

O Modelo de Navran apresenta os seguintes indicadores:

- Indicador 1: Sistemas formais
- Indicador 2: Mensuração
- Indicador 3: Liderança
- Indicador 4: Negociação
- Indicador 5: Expectativas

- Indicador 6: Consistência
- Indicador 7: Chaves para o sucesso
- Indicador 8: Serviço ao cliente
- Indicador 9: Comunicação
- Indicador 10: Influência dos pares
- Indicador 11: Consciência ética

Este modelo permite levantar os indicadores do clima ético na organização porque tem como princípio básico a congruência ou consistência, ou seja, permite a pessoa, individualmente, e a organização a levantarem as expectativas e exigências em relação ao clima ético predominante na organização. Quando há congruência entre os valores e crenças individuais e organizacionais, o resultado final é satisfatório para as duas partes.

Conforme Vergara (2002), existem dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e a não-probabilística. Da amostra não-probabilística, destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. Para selecionar a amostra desta pesquisa, partiu-se da técnica de amostragem não-probabilística, sendo os informantes selecionados pela facilidade de acesso a eles.

Este trabalho pode ser caracterizado, também, como um estudo de caso, que implica o exame intensivo, tanto em amplitude quanto em profundidade, de determinado fenômeno em qualquer nível da realidade social, aproximando-se dos estudos qualitativos, que fornecem uma compreensão profunda dos fenômenos, haja vista a consideração do aspecto subjetivo de uma ação social (GREENWOOD, 1973).

3 Apresentação e Discussão dos Resultados

A Instituição Polícia Civil, segundo a Lei Complementar nº 129 de 08/11/2013, é um órgão autônomo, essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas, fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais. Ela tem por objetivo, no território do Estado, em conformidade com o art. 136 da

Constituição do Estado, dentre outros, o exercício das funções de:

I - proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio;

II - preservação da ordem e da segurança públicas;

III - preservação das instituições políticas e jurídicas;

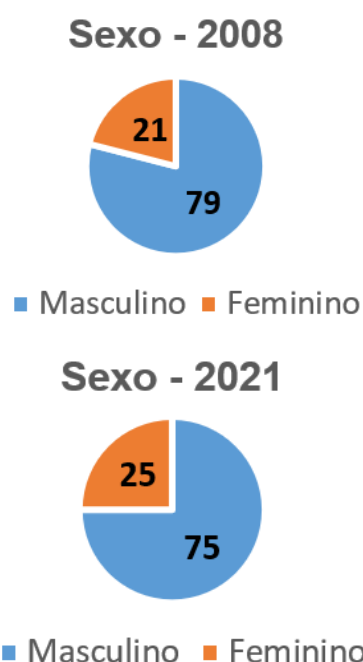
IV - apuração das infrações penais e dos atos infracionais, exercício da polícia judiciária e cooperação com as autoridades judiciárias, civis e militares, em assuntos de segurança interna.

Como toda organização, nela estão presentes interações sociais, hierárquicas e relações de poder. Igualmente interage com o ambiente externo, sofrendo, portanto, as influências da sociedade como um todo.

Os dados apresentados foram obtidos junto aos policiais das carreiras de Delegado de Polícia e Escrivão de Polícia, totalizando uma amostra de 128 em 2008 e 70 em 2021.

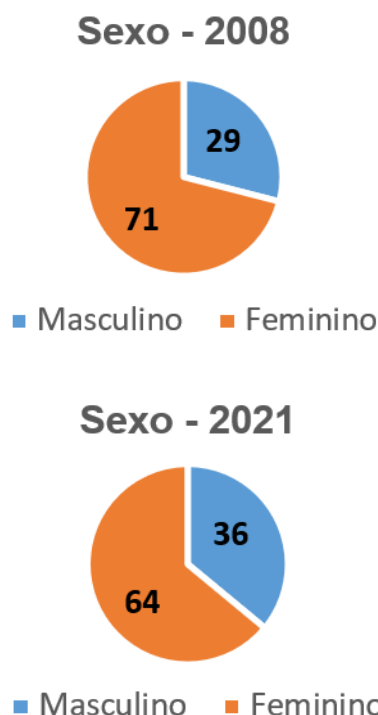
Os dados demográficos e ocupacionais mostraram:

GRÁFICO 1 - Variável Sexo - Delegado de Polícia



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021)

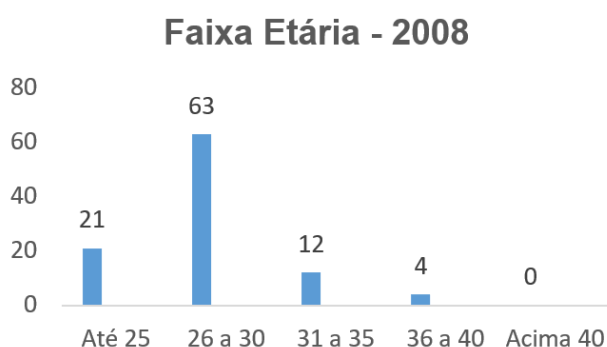
GRÁFICO 2 - Variável Sexo - Escrivão de Polícia



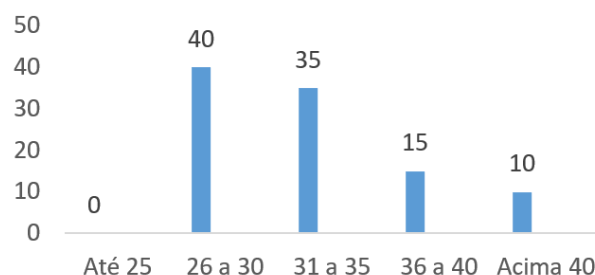
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

Os dados demográficos e ocupacionais levantados junto aos policiais pesquisados indicam que, na média, 77 % dos Delegados são do sexo masculino e 23% do sexo feminino. Já os Escrivães apresentam a variável sexo diferente, ou seja, são 67,5% do sexo feminino e 32,5% do sexo masculino, em média. Assim, a carreira de Delegado em 2008 e 2021 é predominantemente masculina e a de Escrivão marcadamente feminina.

GRÁFICO 3 - Variável Faixa Etária - Delegado de Polícia

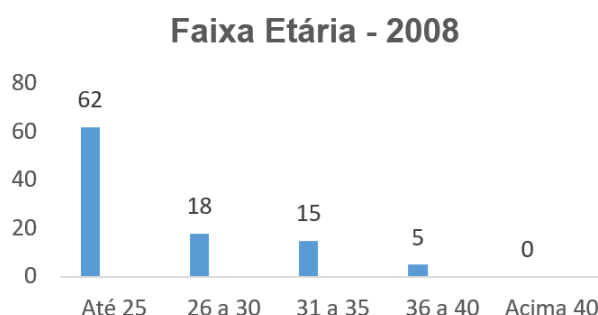


Faixa Etária - 2021

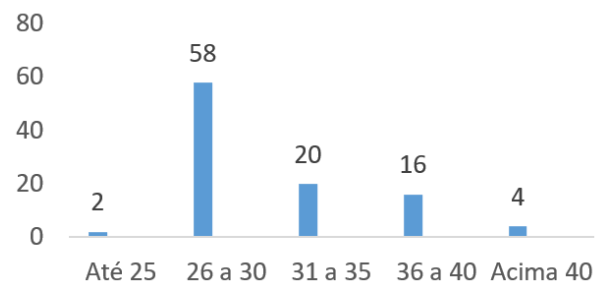


Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

GRÁFICO 4 - Variável Faixa Etária - Escrivão de Polícia



Faixa Etária - 2021



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

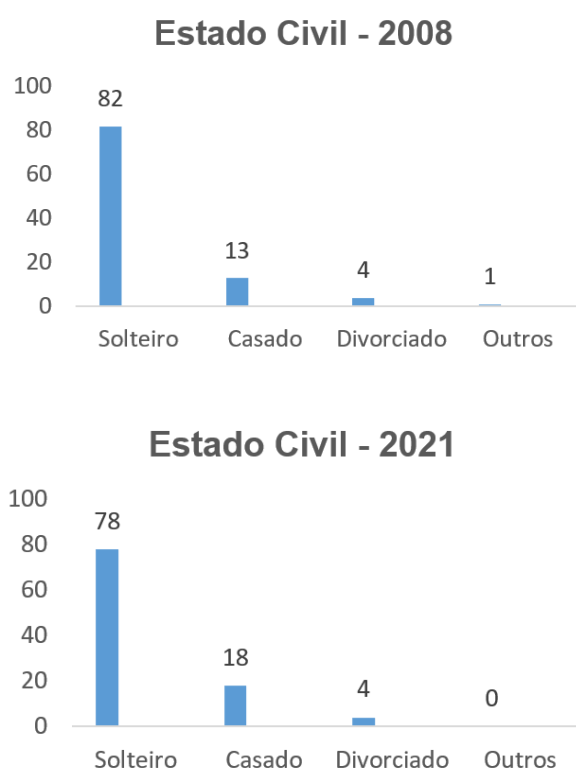
A faixa etária predominante é de 26 e 30 anos. A faixa etária entre 31 e 40 anos é mais representativa no ano de 2021. Quanto à escolaridade, todos devem ter graduação em Direito, exigência do Edital do concurso. Entretanto, percebe-se que os policiais fizeram ou estão fazendo especializações, significando qualificações acima das exigidas para a carreira. Já os Escrivães são mais jovens, sendo que, em 2008, a exigência de escolaridade era de ensino médio, por isso o maior contingente. Em 2021, a escolaridade exigida já era de ensino superior, mudando, com isso, a variável idade.

GRÁFICO 5 - Variável Estado Civil - Delegado de Polícia



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

GRÁFICO 6 - Variável Estado Civil - Escrivão de Polícia



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

No que se refere ao estado civil, 82% eram solteiros e 13% casados em 2008, e 78% solteiros e 18% casados em 2021. Do total pesquisado, 78% em média não possuem filhos, e os 12% também, todos menores de 18 anos.

Também foi pesquisado se os policiais tinham parentes trabalhando na polícia e, em caso afirmativo, qual o grau de parentesco. Verificou-se que 22% dos Delegados tinham parentes na polícia em 2008 e 15% tinham parentes em 2021, sendo que o grau de parentesco mais frequente entre eles era de primos.

Já os Escrivães, em 2008, tinham 33% parentes na polícia e 10% em 2021. Observa-se que, na carreira de Escrivão, o número de parentes na polícia é maior, todavia tem diminuído ao longo dos anos.

Em síntese, os Delegados de Polícia, na sua maioria, tem até 30 anos de idade, são solteiros, do sexo masculino e sem filhos, com graduação acima da exigida e com algum conhecimento da atividade policial porque já trabalharam na área de Direito ou são policiais que conseguiram acesso na carreira.

Os Escrivães também são jovens, solteiros e sem filhos, mas, em sua maioria, são do sexo feminino. Há de se destacar que 25% deles tinham até 25 anos em 2008 porque a escolaridade à época era de ensino médio. Também é oportuno esclarecer que todos os policiais tinham de 2 meses a um ano no exercício de suas novas carreiras, uma vez que estavam fazendo o Curso de Formação Técnico Profissional na ACADEPOL.

Quanto ao levantamento dos indicadores de clima ético, o resultado final pode ser agrupado em três blocos distintos. Um com pontuação mais próxima à concordância total (4 e 5), outro com pontuação mais próxima à discordância total (1 e 2) e um terceiro, mediando os dois extremos (3).

No questionário distribuído, estão contidos 11 indicadores de clima ético na empresa (Tabela 1), explicitados e analisados a seguir.

3.1 Indicador 1: Sistemas formais

Os sistemas formais de uma organização, segundo Navran, correspondem aos métodos, às políticas e aos procedimentos que claramente identificam qual é o negócio da organização, quando, como, onde e por que ela se realiza. Quando os sistemas não são claros, o funcionário procura outros pontos de referência, o que o torna dependente de seus valores pessoais e comportamentos observados nos outros.

No que se refere ao padrão ético, as regras ou os manuais devem orientar os comportamentos associados à profissão e ao relacionamento, de modo a possibilitar harmonia na convivência social.

No nosso estudo em 2008, observa-se que, para os policiais, essas regras não estão claramente definidas ou não estão sendo devidamente controladas, uma vez que a pontuação média foi de 3,6, correspondendo a uma média relativa de importância. Já em 2021, os policiais veem como claros e bem definidos os padrões éticos.

3.2 Indicador 2: Mensuração

A mensuração envolve as medidas que a organização dispõe para assegurar se a comunicação feita aos seus funcionários realmente chegou eficazmente. Através dela, a organização obtém informações que possibilitam medir o desempenho de seu funcionário, possibilitando ou favorecendo sua política de pessoal.

Para Navran, as pessoas tendem a prestar mais atenção naquilo que é avaliado e medido, porque a organização pode traduzir esta avaliação em recompensa.

Em 2008, percebe-se, através das informações dos policiais, que esta mensuração não é muito precisa e representativa. Em outras palavras, as regras ou normas definidas do clima ético não estão claras e nem estão sendo devidamente mensuradas. Portanto, a mensuração dos sistemas formais não está sendo congruentes, revelando relativa confiabilidade na representação das reais expectativas da organização.

Em 2021, a visão deles em relação à mensuração das normas é diferente, ou seja, é bem comunicada aos policiais, favorecendo a política de pessoal.

3.3 Indicador 3: Liderança

Navran aponta na liderança as ações e os comportamentos dos líderes como mais significativos que suas palavras ou as políticas escritas. É um fator crítico de sucesso para a organização, pois os comportamentos dos líderes pesam muito mais que as palavras. Quanto mais congruentes, mais se firmam as crenças e apoio de seus pares.

Nesse contexto, em 2008, os policiais não perceberam grande consistência ética nas políticas escritas e ações de seus líderes. Assim, eles tendem a apoiar-se nas crenças e valores de seus pares, uma vez que não estão considerando, efetivamente, a sinceridade de seus líderes.

Em relação ao ano de 2021, os respondentes vêm a liderança como efetiva e correta, com capacidade para influenciar positivamente no dia a dia do trabalho.

3.4 Indicador 4: Negociação

A negociação é um indicador de difícil mensuração. Navran enfoca que, em toda organização, os funcionários tendem a realizar negociações como estratégia na resolução de conflitos. Negociam prazos, compromissos, recursos e

No âmbito da Polícia Civil, observa-se que os policiais não negociam na solução de conflitos, tendendo a não fazer acordos. Em 2021, a percepção dos policiais é a mesma de 2008. Sendo assim, eles acreditam que não há negociação na solução de conflitos, talvez porque, na Polícia, seus princípios basilares são a disciplina e a hierarquia.

3.5 Indicador 5: Expectativas

A organização tem suas exigências formais e informais para o alcance de seus objetivos. Em decorrência, ela tem expectativas em relação ao

desempenho de seus funcionários. Ao mesmo tempo, estes também têm expectativas em relação à organização no sentido de desenvolver plenamente suas capacidades pessoais.

Navran explica que, quanto mais explícitas e congruentes tais exigências forem, mais facilidade os empregados têm para avaliá-las.

Nesse sentido, os policiais em 2008 mostraram-se medianamente motivados para as exigências da organização, assim como em relação ao atendimento de suas expectativas. Já em 2021, as expectativas mostraram melhor pontuação, indicando que estão mais confiantes em relação ao alcance do sucesso profissional.

3.6 Indicador 6: Consistência

Para Navran, a consistência ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam seus funcionários a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento. Há, então, coerência entre o que se exige e clareza do que se quer.

Por outro lado, quando há falta de certeza, o funcionário utiliza comportamento autoprotetor, com redução de seu desempenho.

Nesta pesquisa, os policiais avaliaram medianamente a consistência da organização e o reforço positivo ao comportamento correto que deveriam apresentar. Desse modo, eles tendem a buscar, no seu referencial individual, o comportamento que acreditam ser o esperado pela organização.

Os policiais, em 2021, confiam mais nos valores éticos aplicados na organização que em 2008. Para eles, há maior consistência ética favorecendo, com isso, a lealdade e a confiança.

3.7 Indicador 7: Chaves para o sucesso

As organizações, grosso modo, possuem suas próprias especificações e/ou diretrizes para o sucesso de sua empresa. A ética perpassa por todas elas. Se a ética organizacional está em sintonia com os valores pessoais dos funcionários, o sucesso

é mais garantido. Caso contrário, o sucesso é reservado para um seleto grupo de funcionários.

No caso dos policiais, o que se observa em 2008 é que as chaves para o sucesso não são muito acessíveis, ou seja, não estão bem sintonizados os valores pessoais com os valores organizacionais. Assim, alguns grupos podem destacar, mas a grande maioria não usufrui do sucesso. Em 2021, as chaves para o sucesso estão mais acessíveis e próximas na visão dos policiais. Há mais motivação e probabilidade de alcançarem o sucesso profissional.

3.8 Indicador 8: Serviço ao cliente

Navran enfoca que quase toda organização reconhece a importância da satisfação do cliente. Os funcionários observam como a organização os trata e também como ela trata seus clientes. Se houver congruência nas ações, cria-se um clima de harmonia e respeito. Caso contrário, instala-se uma atmosfera de tensão e insatisfação que tem reflexo direto no atendimento que o funcionário dispensará ao cliente.

No estudo de 2008, os policiais destacaram este indicador como o mais importante dentre os 11, com média de 4,3. Isso significa que eles tendem a tratar o cliente com mais respeito e/ou perceberam a importância do bom atendimento a ser dispensado a eles.

Em 2021, o mesmo destaque foi observado nos respondentes, isto é, foi o maior indicador dentre os 11 pesquisados (4,5). Os policiais têm consciência de que é muito importante o bom atendimento ao cliente.

3.9 Indicador 9: Comunicação

A comunicação é uma ferramenta muito importante para toda empresa. Através dela são comunicadas as suas normas e suas regras, bem como os elogios, as transgressões e as punições.

De acordo com Navran, toda organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Estes precisam de informações, orientações e conhecimento dos padrões éticos da

empresa. Se ela comunicar bem o que pretende, há maior probabilidade de alcançar seus objetivos.

No caso em estudo, os policiais apontaram como mediana a comunicação organizacional. Assim, as informações fornecidas aos funcionários necessitam ser mais claras e coerentes, de modo a clarear o que “seria” uma conduta correta, a quem se deve dirigir quando existir alguma dúvida, enfim, maior clareza quanto às informações, às orientações e aos reforços nas condutas assertivas.

Já em 2021, a visão dos policiais quanto à comunicação foi diferente da de 2008. Em 2021, observa-se que os servidores percebem a comunicação como mais clara, coerente e eficaz.

3.10 Indicador 10: Influência dos pares

As organizações funcionaram como sistemas dinâmicos e interdependentes. Na relação humana e/ou de trabalho, as pessoas contam com as outras no sentido de reforçar e validar suas ações. Em consequência, o comportamento de cada funcionário influenciará no comportamento do outro e vice-versa. Navran afirma que a influência dos colegas existe em quase todos os negócios, indústrias e profissões. Quando há falha no seu padrão ético, os funcionários vão compensar esta falha aumentando sua confiança no colega.

Neste estudo, os policiais pontuaram na média a influência dos pares nas suas ações. Isso significa que os funcionários buscarão mais reforços com o colega porque a organização não comunicou claramente os padrões éticos e expectativas em relação ao que se espera deles. Porém, em 2021, a percepção dos policiais foi diferente da anterior, o que indica que eles reconhecem a influência e importância de seus pares, mas não se veem dependentes deles.

3.11 Indicador 11: Consciência ética

Apesar de este indicador não estar definido inicialmente no Modelo de Navran, ele foi criado no Brasil na parceria Navran/Arruda para atender à diversidade cultural das organizações brasileiras. Como fundamentação, Arruda (2000) elencou

alguns fatores peculiares das empresas brasileiras, como: o aspecto político, que pode prejudicar o profissionalismo; a influência política; as relações pessoais, que são mais valorizadas que o preparo técnico-profissional; as relações chefe-subordinado e o uso/abuso da autoridade, que pode levar ao assédio moral, sexual e ao suborno, estratégia muito usada para garantir a competitividade organizacional.

Arruda também enfoca que o aspecto político, em grande número de empresas brasileiras, sofre ingerências políticas, o que pode prejudicar o profissionalismo e a motivação de uma equipe, implicando em prejuízos para a organização.

Para os policiais, tanto em 2008 quanto em 2021, o indicador “consciência ética” foi o que teve a menor média (2,8 e 2,3) dentre os 11 indicadores pesquisados. Percebe-se, então, que a consciência ética é um indicador menos valorizado por todos os policiais nas duas pesquisas. Em decorrência, pode ocorrer de as más notícias ou dúvidas não chegarem às chefias por medo de ficarem claros o seu erro ou sua insegurança. Além disso, eles têm consciência da ingerência política e da pressão que sofrem e não sabem como lidar com elas.

É importante destacar que as organizações públicas brasileiras sofrem ingerências políticas, o que pode explicar este baixo nível de consciência ética. O medo da remoção, o assédio moral, a situação humilhante em admitir o fracasso diante dos outros podem inibir comportamentos éticos em favor da sobrevivência ou manutenção do “status quo” do funcionário.

Conclusão

As novas arquiteturas sociais, psicológicas e empresariais dão novo formato às relações de trabalho. A empresa, como unidade social, acaba sofrendo as consequências dessas transformações.

As relações éticas nas organizações são frequentemente questionadas em razão da voracidade do capital e da presença de valores econômicos e individualistas da

contemporaneidade. Se a cultura atual faz apologia ao individualismo e ao “tudo é permitido para alcançar os objetivos”, é necessário, portanto, que seja criada uma nova lógica nas relações entre o capital e o trabalho. É importante redesenhar as relações éticas nas organizações, fundamentadas em novas bases, mais críticas, respeitosas e igualitárias.

Salomon (2000) afirmava que a ética da virtude é a repetição de ações boas até que elas se tornem um hábito. Neste sentido, as virtudes éticas são importantes para todas as organizações.

A correção, a honestidade e o profissionalismo, este representando a forma ética de trabalhar, exercem influência positiva no desempenho individual e traz benefícios para a organização.

A ética é fator orientador das atividades profissionais, responsável pelos bons produtos e serviços que chegam à sociedade.

A Polícia Civil, como órgão público responsável pela preservação da ordem pública e defesa das pessoas e do patrimônio, está inserida nesse contexto organizacional. Como qualquer organização, ela deve procurar viabilizar ações no sentido de redefinir o papel social do policial, resgatando os valores éticos necessários ao pleno exercício de suas atividades profissionais.

As pesquisas realizadas em 2008 e 2021, sobre os indicadores de clima ético entre os policiais que fizeram Curso de Formação Técnico-Profissional na ACADEPOL, para as carreiras de Delegado de Polícia e Escrivão de Polícia, são relevantes não só pela representatividade da Instituição na área de segurança pública, como também pela necessidade de conhecer o grau de eticidade entre seus servidores.

O que foi claramente observado nas pesquisas foi que os indicadores éticos levantados em 2021 foram, na quase totalidade, mais próximos à concordância total (4 e 5) que os de 2008, que estiveram mediando os dois extremos (3). A exceção ficou por conta do indicador 11 – consciência ética –, que se manteve, em ambas as pesquisas, mais próxima à discordância total (1 e 2).

A propósito, é bom esclarecer que os policiais em 2008 eram chamados de “aspirantes”, porque o Curso de Formação Técnico-Profissional fazia ainda parte do processo seletivo, ou seja, se aprovados no referido curso, eles seriam nomeados. Ao passo que, em 2021, eles faziam o Curso Técnico-Profissional como detentores do cargo público de Delegado e de Escrivão de Polícia.

Diante do exposto, pode-se concluir o seguinte:

Em 2008, os policiais não percebiam as regras e normas estabelecidas pela Instituição com muita clareza, ao mesmo tempo que não havia uma mensuração ou controle de ações consideradas corretas. Em decorrência, eles não sabiam claramente quais as chaves para o sucesso e para as promoções, o que podia levar à queda em sua motivação. Já os policiais pesquisados em 2021 mostraram concordância ao pontuarem que os sistemas formais são bem definidos, com normas claras e com confiança em relação ao sucesso profissional.

Se as palavras e ações organizacionais não são bem consistentes, como mostra a pesquisa em 2008, os acordos ficam prejudicados, ou seja, eles não sabem exatamente a quem recorrer porque não há uma liderança efetiva. Em relação aos respondentes de 2021, eles acreditam que há liderança efetiva que contribui para o estabelecimento de um clima de confiança e lealdade, apesar de, como os policiais de 2008, não perceberem indicador de negociação na solução de conflitos.

A comunicação poderia ser mais clara e coerente por parte dos superiores para não justificar a busca de apoio entre seus pares, como apontaram os pesquisados de 2008. Estes mesmos indicadores foram indicados diferentemente pela amostra de 2021.

O dado que chamou a atenção foi o indicador de consciência ética nas duas pesquisas. Ela está em baixa, ou seja, todos os policiais indicaram que não é enaltecida e valorizada na Instituição. Por isso, mostraram-se mais vulneráveis, sujeitos a assédios e com pouca segurança para assumir seus erros e limitações.

É oportuno destacar que a mudança no enfoque do clima ético em 2021 pode estar associada a fatores, como mudança nos valores sociais, aumento do nível de escolaridade para todas as carreiras, tecnologia da comunicação diversificada e imediata, além da conscientização crítica do papel social desempenhado pelos policiais, promotores de segurança pública.

Como sugestão, esta pesquisa pode ser feita junto aos policiais da ativa, com maior vivência e experiência nas lides profissionais. Em resumo, as pesquisas mostraram congruência ou

consistência quanto aos indicadores do clima ético na organização policial civil. Os indicadores levantados permitem desenvolver ações corretivas para a promoção da melhoria do clima ético na Instituição.

Apesar de a citação ser antiga, é bastante oportuno refletir que “uma renovação da ética das relações se nos impõe. (...) este imperativo de natureza cultural é sempre mais necessário, pois é a cultura e não a economia que define a alma humana” (CHANLAT, 1992). ■

Tabela 1 - Indicadores de clima ético do Delegado de Polícia e Escrivão de Polícia que fizeram o Curso de Formação Técnico-Profissional em 2008 e 2021.

Indicadores	2008		2009	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1	3,6	4,0	4,4	4,7
2	3,2	3,0	4,3	5,0
3	3,8	4,0	4,1	4,7
4	3,2	3,0	3,3	3,0
5	3,3	4,0	4,0	4,0
6	3,8	4,0	4,3	5,0
7	3,2	4,0	4,0	4,0
8	4,3	4,0	4,5	5,0
9	3,7	4,0	4,1	4,6
10	3,6	4,0	4,3	4,5
11	2,8	3,0	2,3	2,3

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PCMG (2008 e 2021).

Referências

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 5, N.9, abril 2005, p. 35-47.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. RAE: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40. N.3, jul./set. 2000, p. 26-35.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

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

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

FLACH, Leonardo. **Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral**. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007. Anais... (Estudo de Caso).

MINAS GERAIS. **Lei Orgânica da Polícia Civil**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 2013.

MORIS, Tom. **A nova alma do negócio**: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SALOMON, Robert C. **A melhor maneira de fazer negócios**: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. São Paulo: Negócios, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

WYLD, D. C. & JONES, C. A. **The importance of context**: the ethical work climate construct and models of ethical decision-making - an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, v. 16, p. 465-472, 1997.

ANEXO 1 - Dados Demográficos e Ocupacionais

1.1 - Sexo:

- | | |
|-----------|----------|
| 1. Masc.: | 2. Fem.: |
|-----------|----------|

1.2 - Faixa etária:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. até 25 anos | 2. de 26 a 30 anos |
| 3. de 31 a 35 anos | 4. de 36 a 40 anos |
| 5. de 41 a 45 anos | 6. mais de 45 anos |

1.3 - Estado Civil

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 1. solteiro | 2. casado |
| 3. desquitado(a)/divorciado | 4. outro: |

1.4 - Tem Filhos?

- | | |
|--------|--------|
| 1. sim | 2. não |
|--------|--------|

1.5 - Em caso afirmativo, quantos?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. menores de 18 anos | 2. maiores de 18 anos |
|-----------------------|-----------------------|

1.6 - Escolaridade:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. superior completo | 2. pós-graduação incompleto |
| 3. pós-graduação completo | 4. outros |

1.7 - Profissão anterior:

1.8 - Há quanto tempo você está fazendo o Curso de Formação Policial?

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. há menos de 1 mês | 2. de 2 meses a 1 ano |
|----------------------|-----------------------|

1.9 - Você tem algum parente trabalhando na PCMG?

- | | |
|--------|--------|
| 1. sim | 2. não |
|--------|--------|

1.10 - Grau de Parentesco:

- | | |
|----------|---------------|
| 1. Avô | 2. Pai |
| 3. Mãe | 4. Tio |
| 5. Primo | 6. Esposo (a) |

ANEXO 2 - Indicadores de Clima Ético

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Indicador 1	Sistemas Formais
1 _____	Existe um código de ética na sua organização.
2 _____	Existe uma política na organização que assegure que os servidores estão cumprindo esse código.
Indicador 2	Mensuração
3 _____	Existe um sistema formal de avaliação de desempenho.
Indicador 3	Liderança
4 _____	Liderança é a integridade pessoal e instintivamente buscar conhecer e agir de forma certa.
5 _____	Liderança é a forte confiança no trabalho em equipe, no poder do relacionamento horizontal, não vertical, realçando os pontos fortes dos demais e não sabendo todas as respostas.
6 _____	Liderança é compreender que o sucesso pessoal só pode vir do trabalho do grupo e atribuir a todos o crédito que lhes é devido.
7 _____	Liderança é exigir subordinados fortes e sucessores potenciais, sem atropelá-los.
8 _____	Liderança é conquistar continuamente a confiança das pessoas.
9 _____	Liderança é o desejo de assumir riscos e a fortaleza de não temer o fracasso.
10 _____	Liderança é a contínua busca de educação: para o desenvolvimento próprio, a expansão e a renovação.
11 _____	Liderança é a contínua insatisfação com "as coisas como elas são", provocando mudanças para melhor.
12 _____	Liderança é a habilidade de ouvir e aceitar más notícias - e então ir para frente -, usando a experiência como ferramenta de futuro desenvolvimento
13 _____	Liderança é o talento de às vezes rejeitar o lógico e decidir em função do instinto e do coração.
14 _____	Liderança é criar a percepção e a realidade de que o líder é visível e tocável.
Indicador 4	Negociação
15 _____	Em sua organização todos os servidores, rotineiramente, engajam-se em uma negociação como estratégia para resolver um conflito.

Indicador 5	Expectativas
16 _____	Existem critérios formais para seleção e promoção de servidores.
Indicador 6	Consistência
17 _____	Existe um sistema formal de punição para os servidores que não cumprem os princípios éticos da organização.
Indicador 7	Chaves para o sucesso
18 _____	Existe, entre os servidores, um clima amigável e harmonioso nas atitudes de cada dia, com consistência, respeito, iniciativa e reconhecimento.
Indicador 8	Serviço ao cliente
19 _____	Os servidores que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e o mesmo respeito em seus contatos com clientes internos e externos.
Indicador 9	Comunicação
20 _____	Conheço minuciosamente o manual de normas da organização.
21 _____	Todo servidor recentemente nomeado tem acesso ao manual de normas da PCMG.
22 _____	Existe um sistema formal de punição aos servidores que transgridem o manual de normas da PCMG.
23 _____	Existe uma política deliberada de disseminação de informações via INTRANET.
Indicador 10	Influência dos pares
24 _____	A instituição influencia seus servidores a terem um comportamento cooperativo, democrático e respeitoso para com seus pares.
Indicador 11	Consciência ética
25 _____	Na PCMG as relações pessoais ou a influência política são muito mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos funcionários.
26 _____	Você já tomou conhecimento de que a PCMG não cumpre ou manipula informações contábeis e financeiras.
27 _____	Na PCMG a obtenção de vantagem ilícita é usada para garantir a competitividade ou agilidade de seus serviços.
28 _____	O assédio moral ocorre com frequência na PCMG.
29 _____	Quem pratica o assédio moral na PCMG é exemplarmente punido.
30 _____	Quem pratica o assédio sexual na PCMG é exemplarmente punido.