

ÉTICA E SERVIÇO PÚBLICO

2025

Sumário

1. Ética, política e cidadania	3
1.1 Ética	3
1.2 Política	5
1.3 Cidadania	7
2. O Desafio Ético Atual	8
3. A ética, moral, valores e suas implicações no comportamento humano/organizações	10
3.1 Implicações no Comportamento Humano	10
3.2 Implicações nas Organizações Públicas	11
4. O Indivíduo e a Organização	12
4.1 Dimensões do indivíduo na organização	12
4.2 Cultura organizacional e ética	13
4.3 A Organização como Espaço Ético	13
4.4 Conflitos Éticos no Ambiente Organizacional	14
4.5 Atividade em grupo	14
5. Estudo e teorias relacionadas a variáveis típicas de comportamento organizacional	15
5.1 Variáveis típicas de comportamento organizacional	15
5.2 Variáveis Dependentes	16
5.2.1 Produtividade	16
5.2.2 Absenteísmo	17
5.2.3 Rotatividade (turnover)	17
5.2.4 Satisfação no trabalho	17
5.2.5 Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)	17
5.2.6 Comportamentos Desviantes no Trabalho (CDT)	18
5.3 Variáveis Independentes	18
5.3.1 Nível individual	18
5.3.2 Nível Grupal	21
5.3.3 Nível organizacional	23

6. Teorias Clássicas do Comportamento Organizacional	25
6.1 Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo).....	26
6.2 Teoria das Necessidades de Maslow.....	26
6.3 Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg).....	26
6.4 Teoria X e Y (McGregor)	27
6.5 Teoria do Reforço (Skinner).....	27
7. A cultura organizacional e o processo de manutenção/mudança	27
7.1 As Sete Características Básicas da Cultura Organizacional	28
7.1.1 Inovação e Assunção de Riscos	28
7.1.2 Atenção aos Detalhes.....	28
7.1.3 Orientação para Resultados	29
7.1.4 Orientação para Pessoas.....	29
7.1.5 Orientação para a Equipe	29
7.1.6 Agressividade (ou Proatividade Competitiva)	29
7.1.7 Estabilidade	30
7.2 A Manutenção da Cultura Organizacional	30
7.3 A Mudança da Cultura Organizacional.....	31
7.3.1 Reflexão: A mudança cultural nas organizações públicas.....	32
8. A ética na administração pública	33
9. A ética do servidor público	33
9.1 O Código de Ética dos Servidores Cíveis do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo	33
9.2 O Dever Ético do Servidor Público.....	35
Conclusão	37
Referências	38

1. Ética, política e cidadania

1.1 Ética

Vivemos em uma época em que as transformações sociais, tecnológicas e culturais acontecem em ritmo acelerado, desafiando-nos a repensar constantemente nossos valores, atitudes e formas de convivência. Nesse cenário, falar sobre ética torna-se mais do que necessário — é um convite à reflexão sobre quem somos, como agimos e quais consequências nossas escolhas produzem no mundo.

A ética não se limita a um conjunto de regras ou normas. Ela está presente em cada decisão, nas pequenas e grandes ações do cotidiano, e reflete o compromisso de cada indivíduo com o respeito, a justiça e a responsabilidade social.

A palavra ética vem do grego *ethikós*, que significa “comportamento”. Segundo o Dicionário Michaelis, ética é o ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral — como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, e os fundamentos da obrigação e do dever —, tendo como base normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano.

De forma mais prática, a ética também pode ser entendida como o conjunto de princípios, valores e normas morais que orientam a conduta de um indivíduo, grupo ou sociedade.

Assim, ao pensarmos sobre ética, não tratamos apenas de conceitos abstratos, mas de um guia para nossas ações diárias, que nos orienta a agir com respeito, empatia e senso de justiça.

No contexto profissional, essa reflexão torna-se ainda mais essencial. A ética no trabalho sustenta a confiança, a credibilidade e o bom relacionamento entre colegas, instituições e a sociedade. Ser ético no ambiente profissional significa agir com responsabilidade, cumprir deveres com honestidade e manter uma postura coerente com os valores que fortalecem o ambiente de trabalho e o serviço prestado ao público.

Para refletir: No serviço público, será que temos conseguido exercer nossas funções com o mesmo compromisso ético que esperamos das instituições e dos cidadãos que delas dependem?

Por fim, convido vocês a assistir ao vídeo “Ética é questão de opinião?”, com Mário Sérgio Cortella, que traz uma reflexão profunda sobre se a ética pode — ou não — ser reduzida a meras opiniões.

1.2 Política

A palavra “política” é amplamente utilizada em nosso dia a dia, muitas vezes sem que percebamos a profundidade e a abrangência do seu significado. Trata-se de um termo que pode ser aplicado em diferentes contextos — sociais, profissionais e pessoais — e que, em cada um deles, assume sentidos particulares.

De modo geral, quando ouvimos a palavra política, costumamos associá-la imediatamente à esfera governamental e partidária, ou seja, às eleições, aos políticos eleitos e aos debates sobre poder. No entanto, o conceito de política é muito mais amplo e está intimamente relacionado à vida em sociedade, à organização coletiva e à arte de conviver e decidir em conjunto.

Quando falamos em políticas públicas, por exemplo, referimo-nos às ações, programas e diretrizes elaboradas pelo Estado para garantir direitos e promover o bem-estar da população. São exemplos disso as políticas de saúde, educação, segurança, assistência social, habitação e meio ambiente. Nesse contexto, a política é entendida como uma ferramenta essencial para a gestão do interesse público e para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

No ambiente de trabalho, o termo aparece em outro sentido, como em “política da empresa”. Aqui, refere-se ao conjunto de regras, valores e orientações internas que organizam as relações entre os colaboradores e direcionam o funcionamento institucional. Essas políticas corporativas ajudam a garantir transparência, ética e coerência nas decisões, fortalecendo a cultura organizacional e o clima de respeito mútuo.

Além dos contextos governamentais e profissionais, a política também se manifesta no campo das relações interpessoais. Quando alguém diz que uma pessoa é “política”, geralmente quer expressar que ela sabe agir com diplomacia, empatia e equilíbrio, sendo capaz de resolver conflitos e lidar com diferentes opiniões de forma respeitosa e construtiva. Nesse sentido, ser político é exercer a capacidade de dialogar, negociar e cooperar — qualidades fundamentais para a convivência social. Etimologicamente, a palavra política tem origem no termo grego politikós, que significa “aquilo que é relativo ao cidadão” (polités). Está também associada à palavra politeía, que designava a forma de governo ou administração da pólis — a cidade-estado grega. Assim, desde a Antiguidade, a política é compreendida como a

arte e a prática de viver em comunidade, buscando o bem comum e o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos.

Portanto, a política vai muito além dos partidos e das eleições. Ela está presente em qualquer espaço onde existam pessoas que precisam tomar decisões em conjunto, conviver, cooperar e construir regras de convivência justa. Ser político, nesse sentido, não é apenas participar de processos eleitorais, mas exercer a cidadania de forma consciente, comprometendo-se com o diálogo, o respeito e a busca por soluções coletivas.

Em resumo, compreender a política em sua dimensão mais ampla nos ajuda a perceber que todos nós, de alguma forma, fazemos política diariamente — quando participamos de decisões no trabalho, quando colaboramos em ações comunitárias, quando dialogamos em casa ou quando reivindicamos melhorias para o nosso bairro. A política, portanto, é parte essencial da vida humana e do exercício da cidadania.

Vamos resolver uma questão sobre o tema!

(UNICENTRO) O termo política vem do grego *politikós*, adjetivo derivado da palavra *polis*, que se relaciona a tudo referente à vida na cidade-estado grega. Segundo o sociólogo Norberto Bobbio, hoje o termo indica toda atividade relacionada com o que é urbano, civil, público e até mesmo social. Sobre o conceito de política, é correto afirmar:

- A)** Seu objeto de análise é o Estado, no que se refere às discussões sobre o voto, a participação na vida de um partido e a busca de uma clientela eleitoral.
- B)** O terrorismo, o aquecimento global, a melhoria da qualidade de vida dos idosos e das crianças não configuram participação política.
- C)** O poder político só pode ser exercido nas relações estatais, jamais em associações, como a Igreja, que não têm função política.
- D)** A política é uma ciência prática e, enquanto práxis humana, está intimamente relacionada à tomada de decisões.
- E)** O poder, objeto de estudo da política, pode apenas ser estudado onde se materializa, nas relações estatais.

Estudo de Caso – Política e Ética no Serviço Público

Durante uma reunião administrativa, um servidor público percebe que uma decisão será tomada favorecendo interesses pessoais de um gestor, em detrimento do bem coletivo. Mesmo ciente de que questionar a decisão pode gerar desconforto, o servidor opta por expor sua preocupação e propor uma solução mais justa e transparente.

Com base nessa situação, é correto afirmar que a atitude do servidor:

- A) Fere o princípio da hierarquia e demonstra falta de respeito à autoridade superior.
- B) Contraria o dever funcional, pois servidores devem apenas cumprir ordens.
- C) Reflete uma postura ética, fundamentada nos princípios da moralidade e do interesse público.
- D) Demonstra desinteresse em colaborar com a administração.
- E) Representa uma conduta política inadequada e individualista.

1.3 Cidadania

A cidadania representa o exercício dos direitos e deveres que cada indivíduo possui dentro da sociedade, sendo fundamental para a construção de uma convivência justa, solidária e democrática.

Ser cidadão é participar ativamente da vida pública, contribuindo para o bem comum e para o fortalecimento das instituições.

Nesse contexto, a ética no serviço público se torna um pilar essencial, pois orienta as ações dos servidores na busca por transparência, responsabilidade e respeito ao interesse coletivo. O comportamento ético do servidor é uma expressão concreta da cidadania em prática, garantindo que o poder público atue de forma íntegra e comprometida com a sociedade que representa.

No serviço público, a relação entre ética, política e cidadania é essencial para garantir transparência, imparcialidade e eficiência, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições.

A cidadania é um conceito que possui diversos significados, em geral, relacionados com a participação sujeito-cidadão dentro da sociedade e a relação com seus direitos e deveres.

Vamos praticar!!!

Assinale a alternativa que melhor expressa a ideia de cidadania:

- A) A Maneira Que O Indivíduo Encontra Para Responsabilizar O Estado Por Sua Condição.
- B) A Conjunção Entre Direitos Políticos, Civis E Sociais.
- C) O Direito Do Cidadão De Agir Livremente Na Sociedade.
- D) Uma Perspectiva Que Toma O Indivíduo Como Responsável Apenas Pela Sua Própria Vida.

“A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social”.

(DALLARI, Direitos Humanos e Cidadania. São Paulo: Moderna, 1998. p.14)

De que maneira uma pessoa pode ter impedido o seu direito à cidadania política?

- A) Exercendo Seu Direito À Liberdade De Expressão.
- B) Através Do Voto Ou Da Participação Em Sindicatos E Movimentos Sociais.
- C) Não Estando Filiada A Um Partido Político.
- D) Não Tendo Garantido Os Direitos Políticos Ou Os Meios Necessários Para Uma Participação Efetiva.

2. O Desafio Ético Atual

Nos dias atuais, a ética enfrenta **desafios cada vez mais complexos**, impulsionados pelas rápidas transformações **sociais, culturais e tecnológicas**. A globalização, o uso intenso das **redes sociais** e o avanço da **inteligência artificial** modificaram profundamente a forma como nos relacionamos, tomamos decisões e percebemos o mundo ao nosso redor.

Essas mudanças ampliaram o alcance das ações humanas e, conseqüentemente, os impactos de nossas escolhas. Hoje, uma decisão individual pode afetar não apenas um grupo restrito de pessoas, mas **comunidades inteiras e até a sociedade global**. Por isso, compreender e praticar a ética tornou-se essencial para

lidar com os dilemas contemporâneos e agir de maneira justa, responsável e consciente.

Onde a ética é mais testada no mundo atual

- **Tecnologia e privacidade:** o uso de dados pessoais, a vigilância digital e o desenvolvimento da inteligência artificial levantam questões sobre limites éticos e respeito à privacidade.
- **Corrupção e transparência:** tanto no setor público quanto no privado, a honestidade e a prestação de contas continuam sendo pilares fundamentais para garantir a confiança social.
- **Sustentabilidade:** o consumo desenfreado e a exploração dos recursos naturais exigem reflexão sobre práticas mais conscientes e ambientalmente responsáveis.
- **Diversidade e inclusão:** o respeito às diferenças, o combate à discriminação e a promoção da igualdade de oportunidades são desafios éticos constantes em nossa convivência social.

Um exemplo claro desses dilemas é o **vazamento de dados de grandes empresas**, que compromete a privacidade de milhões de pessoas e evidencia a necessidade de maior responsabilidade ética na gestão da informação.

Diante desse cenário, torna-se evidente que **agir eticamente não é apenas uma escolha individual**, mas uma **responsabilidade coletiva** que influencia diretamente a qualidade da convivência e o fortalecimento da confiança social.

Para enfrentar os desafios éticos do presente, é indispensável **investir em educação moral e formação de valores** desde cedo, estimulando a empatia, o respeito e o pensamento crítico. A **transparência** e a **responsabilidade** devem orientar nossas decisões, tanto na esfera pessoal quanto na profissional.

Refletir antes de agir, analisar as consequências de nossas escolhas e exercer uma **cidadania ativa** são atitudes que fortalecem o compromisso com o bem comum. Superar os dilemas éticos do mundo contemporâneo exige **consciência, sensibilidade e coragem** para agir de acordo com princípios sólidos, mesmo diante de pressões ou situações complexas.

Em síntese, a ética continua sendo o **eixo central da convivência humana**, e o seu fortalecimento é o caminho para uma sociedade mais justa, equilibrada e solidária.

3. A ética, moral, valores e suas implicações no comportamento humano/organizações

A **ética** é o ramo da filosofia que estuda as ações humanas e reflete sobre o que é **certo, justo e responsável**. No serviço público, ela orienta o servidor a agir com **imparcialidade, integridade e compromisso com o interesse coletivo**, garantindo que suas decisões e atitudes contribuam para o bem comum.

Exemplo: um servidor que trata todos os cidadãos com igualdade, sem favorecimentos pessoais, políticos ou partidários, demonstra comportamento ético.

A **moral**, por sua vez, corresponde ao **conjunto de normas, valores e costumes** que regulam a conduta dentro de uma sociedade. Está diretamente ligada às expectativas sociais de **honestidade, respeito e decoro**, que se refletem no modo como o servidor desempenha suas funções.

Exemplo: um servidor que **recusa presentes de fornecedores** por compreender que tal atitude fere os princípios da moralidade administrativa.

Já os **valores** são os **princípios fundamentais** que orientam as decisões e o comportamento humano. No contexto do serviço público, valores como **transparência, responsabilidade, justiça, solidariedade e respeito** devem nortear todas as ações.

Exemplo: um servidor que **mantém clareza e veracidade nas informações** prestadas à população expressa o valor da transparência.

3.1 Implicações no Comportamento Humano

A ética, a moral e os valores moldam diretamente a forma como o servidor público atua em seu cotidiano. Eles influenciam a maneira como ele decide, se relaciona e exerce o poder que lhe é confiado pela sociedade.

- **Tomada de decisões:** agir eticamente implica escolher o que é correto, mesmo quando não é o mais fácil ou conveniente.
Exemplo: não utilizar o tempo de trabalho para atividades pessoais.
- **Uso do poder e da responsabilidade:** o servidor é **guardião do interesse público** e deve administrar recursos e decisões com zelo, honestidade e transparência.
Exemplo: um gestor que **aplica corretamente os recursos públicos** e presta contas de suas ações demonstra compromisso ético.
- **Construção de relacionamentos de confiança:** atitudes éticas fortalecem o respeito entre colegas, superiores e cidadãos, criando um ambiente de trabalho mais saudável e transparente.
Exemplo: tratar todos os usuários dos serviços públicos com **empatia, respeito e igualdade**, independentemente de classe social, gênero ou posição política.

3.2 Implicações nas Organizações Públicas

A presença de uma **cultura ética institucional** é essencial para garantir a legitimidade e a credibilidade das instituições públicas. Quando a ética é valorizada, o servidor se sente mais motivado e o cidadão, mais confiante.

- **Cultura organizacional ética:** instituições que incentivam comportamentos éticos têm servidores mais comprometidos e cidadãos mais satisfeitos.
Exemplo: prefeituras que mantêm **ouvidorias e canais de denúncia** fortalecem a cultura da ética e da transparência.
- **Transparência e controle social:** a ética exige que as ações públicas sejam **claras, acessíveis e passíveis de fiscalização**.
Exemplo: divulgar **relatórios de gastos e licitações** de forma aberta e compreensível para a população.
- **Combate à corrupção:** a ética é a base para prevenir desvios e garantir que as políticas públicas beneficiem quem realmente precisa.
Exemplo: servidores que **denunciam irregularidades** atuam como defensores do interesse coletivo e da boa administração pública.
- **Respeito às leis e à dignidade humana:** ser ético não é apenas cumprir normas, mas agir de acordo com **princípios de justiça, equidade e respeito**

à pessoa humana. Exemplo: assegurar atendimento digno, eficiente e humanizado aos cidadãos em qualquer órgão público.

4. O Indivíduo e a Organização

O serviço público é, antes de tudo, uma forma de servir à sociedade. Cada servidor representa o Estado e, portanto, tem o dever de agir com responsabilidade, transparência e compromisso com o bem comum. O cidadão confia ao servidor público a tarefa de garantir direitos, executar políticas e promover o funcionamento adequado das instituições.

Nesse contexto, compreender a relação entre o indivíduo e a organização é essencial para construir ambientes éticos, colaborativos e eficientes, onde o respeito, a cooperação e a integridade orientam o trabalho coletivo.

A ética, nesse sentido, não se limita a um conjunto de normas abstratas — ela se manifesta na prática cotidiana, nas decisões, atitudes e relações humanas que sustentam o funcionamento da administração pública.

O indivíduo é o elemento central de qualquer organização. É por meio de suas ações, valores e comportamentos que as metas institucionais se concretizam. No serviço público, isso significa que o comportamento ético do servidor reflete diretamente na imagem e na credibilidade do Estado perante a sociedade.

4.1 Dimensões do indivíduo na organização

A atuação ética do servidor pode ser compreendida em diferentes dimensões, que se complementam e fortalecem a integridade institucional:

- Dimensão pessoal: envolve valores, crenças, atitudes e motivações que orientam o agir individual.
- Dimensão social: refere-se à convivência harmoniosa com colegas, chefias e cidadãos, baseada no respeito e no diálogo.
- Dimensão profissional: diz respeito ao compromisso com a missão institucional, ao cumprimento das normas legais e à observância dos princípios éticos.

Um servidor ético entende que sua atuação vai além do simples cumprimento de tarefas: ele é parte de uma estrutura voltada à promoção da justiça, da equidade e

da cidadania. Seu trabalho diário é uma expressão concreta do compromisso com o interesse público.

4.2 Cultura organizacional e ética

As **organizações públicas** são compostas por pessoas, normas e valores institucionais. A **ética organizacional** se concretiza quando há **coerência entre o discurso e a prática**, ou seja, quando as ações cotidianas confirmam os princípios declarados nas normas e nos códigos de conduta.

A **cultura organizacional** é o conjunto de **valores, práticas, símbolos e comportamentos compartilhados** dentro de uma instituição. Ela define o “modo de ser” da organização e influencia diretamente a conduta de seus integrantes.

Uma **cultura ética** se constrói quando:

- Há **transparência** na gestão e na comunicação institucional;
- As **decisões** são tomadas com base na **justiça, legalidade e equidade**;
- O ambiente favorece o **diálogo, a escuta e a cooperação**;
- O **interesse público** prevalece sobre os interesses pessoais ou corporativos.

Organizações que promovem uma cultura ética fortalecem o sentimento de pertencimento e responsabilidade entre os servidores, além de aumentar a **confiança da sociedade** nas instituições públicas.

4.3 A Organização como Espaço Ético

As **organizações públicas** são compostas por pessoas, normas e valores institucionais. A **ética organizacional** se concretiza quando há **coerência entre o discurso e a prática**, ou seja, quando as ações cotidianas confirmam os princípios declarados nas normas e nos códigos de conduta.

A **cultura organizacional** é o conjunto de **valores, práticas, símbolos e comportamentos compartilhados** dentro de uma instituição. Ela define o “modo de ser” da organização e influencia diretamente a conduta de seus integrantes.

Uma **cultura ética** se constrói quando:

- Há **transparência** na gestão e na comunicação institucional;
- As **decisões** são tomadas com base na **justiça, legalidade e equidade**;
- O ambiente favorece o **diálogo, a escuta e a cooperação**;
- O **interesse público** prevalece sobre os interesses pessoais ou corporativos.

Organizações que promovem uma cultura ética fortalecem o sentimento de pertencimento e responsabilidade entre os servidores, além de aumentar a **confiança da sociedade** nas instituições públicas.

4.4 Conflitos Éticos no Ambiente Organizacional

Nem sempre as decisões no serviço público são simples. Muitas vezes, o servidor se depara com **situações de conflito ético**, nas quais há choque entre normas, valores ou interesses.

Exemplo:

Um servidor que recebe **pressão para favorecer determinado grupo** em um processo administrativo enfrenta um dilema ético entre a **obediência hierárquica** e o **princípio da impessoalidade**.

Nesses casos, é essencial recorrer aos **instrumentos de integridade** disponíveis nas instituições públicas, como:

- **Comissões de Ética** – responsáveis por orientar e julgar condutas sob o ponto de vista ético;
- **Códigos de Conduta e de Ética** – que definem padrões de comportamento e princípios orientadores;
- **Canais de denúncia e ouvidorias** – que possibilitam a identificação e correção de irregularidades;
- **Formação ética contínua** – que fortalece a consciência e o compromisso do servidor com o interesse público.

Esses mecanismos são fundamentais para garantir a **transparência, a confiança e a integridade institucional**, pilares indispensáveis à boa administração pública.

4.5 Atividade em grupo

Organizem-se em grupos de até cinco participantes e reflitam sobre as questões a seguir. Após o debate, apresentem à turma as principais conclusões discutidas.

Tempo para debate: 20 minutos

Tempo para apresentação: 5 minutos por grupo

Como os valores pessoais influenciam o comportamento ético no serviço público?

O que fazer quando há um conflito entre uma ordem superior e os princípios éticos da função pública?

Como fortalecer a cultura ética dentro de uma organização pública?

Cite exemplos de atitudes éticas e antiéticas no ambiente de trabalho.

5. Estudo e teorias relacionadas a variáveis típicas de comportamento organizacional

O **Comportamento Organizacional (CO)** é o campo de estudo que analisa o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento humano dentro das instituições. Seu principal objetivo é compreender, prever e influenciar as ações das pessoas no ambiente de trabalho, promovendo **maior eficácia institucional, satisfação pessoal e bem-estar coletivo**.

De acordo com **Robbins e Judge (2010)**, o comportamento organizacional “se ocupa dos estudos sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional”. Assim, o CO busca integrar aspectos psicológicos, sociais e estruturais, favorecendo a construção de ambientes produtivos, éticos e saudáveis.

O estudo do comportamento organizacional pode ser compreendido em **três níveis principais**, interdependentes entre si:

1. **Nível individual:** analisa características pessoais, como valores, atitudes, percepções, motivação e personalidade.
2. **Nível grupal:** estuda as dinâmicas de equipe, a liderança, a comunicação e os processos de tomada de decisão coletiva.
3. **Nível organizacional:** aborda a cultura, a estrutura, as políticas e o clima organizacional, identificando como esses elementos moldam o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Em síntese, compreender o comportamento organizacional é essencial para desenvolver práticas de gestão mais humanas, eficientes e alinhadas aos princípios éticos e institucionais que sustentam o serviço público.

5.1 Variáveis típicas de comportamento organizacional

As variáveis típicas são fatores que determinam como os servidores se comportam dentro das instituições. Entre elas: motivação, satisfação no trabalho, liderança,

comunicação, cultura organizacional, conflitos e poder, comprometimento organizacional.

Podemos definir dois grupos de variáveis típicas de comportamento organizacional. O primeiro chamamos de variáveis dependentes e o segundo de variáveis independentes.

As variáveis dependentes são definidas por Robbins e Judge (2010) como resultados ou consequências do comportamento organizacional, isto é, os aspectos que se pretende explicar ou prever a partir das variáveis independentes (como personalidade, motivação, valores, atitudes, entre outras).

De acordo com Robbins e Judge (2010), as variáveis independentes são aquelas que influenciam ou determinam as variáveis dependentes — ou seja, são os fatores explicativos do comportamento organizacional. Elas representam as características individuais, grupais e organizacionais que impactam os resultados dentro das organizações.

5.2 Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes são definidas por **Robbins e Judge (2010)** como **fatores-chaves** que se pretende explicar ou prever e que são afetadas por algum outro fator.

São elas:

- Produtividade
- Absenteísmo
- Rotatividade (turnover)
- Satisfação no trabalho
- Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)
- Comportamentos desviantes no trabalho

5.2.1 Produtividade

A produtividade mede a **eficiência (fazer certo)** e a **eficácia (fazer o certo)** do servidor público no desempenho de suas funções.

Em resumo: quanto o servidor produz e com que qualidade, considerando o uso adequado dos recursos públicos.

Exemplo no serviço público: um servidor de secretaria municipal que consegue atender mais cidadãos por dia sem perder a qualidade do atendimento, utilizando sistemas eletrônicos de forma eficiente, está demonstrando alta produtividade.

5.2.2 Absenteísmo

Refere-se às faltas e ausências dos servidores ao trabalho, sejam justificadas ou não. É um indicador do nível de comprometimento e satisfação.

Em resumo: quanto maior o absenteísmo, menor tende a ser a moral e o engajamento.

Exemplo no serviço público: um servidor que frequentemente falta ao trabalho por desmotivação com o ambiente organizacional contribui para atrasos em processos administrativos e sobrecarga de colegas.

5.2.3 Rotatividade (turnover)

Diz respeito à saída de servidores (voluntária ou involuntária) de uma organização pública. Embora o regime estatutário reduza o turnover, ele pode se manifestar em transferências, pedidos de exoneração ou afastamentos frequentes.

Em resumo: alta rotatividade representa perda de experiência e instabilidade institucional.

Exemplo no serviço público: técnicos administrativos que pedem exoneração para assumir cargos em outras instituições devido à falta de plano de carreira e reconhecimento profissional.

5.2.4 Satisfação no trabalho

É o grau de contentamento do servidor em relação ao seu cargo, colegas, chefia e ambiente organizacional.

Em resumo: servidores satisfeitos tendem a trabalhar melhor, cooperar mais e agir de forma ética.

Exemplo no serviço público: um professor de escola estadual que se sente valorizado e reconhecido pelo seu desempenho tende a participar mais de projetos pedagógicos e colaborar com colegas.

5.2.5 Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)

São ações voluntárias e espontâneas que não fazem parte das exigências formais do cargo, mas que contribuem para o bom funcionamento da instituição.

Em resumo: o servidor vai além de suas obrigações legais, demonstrando espírito público.

Exemplo no serviço público: uma servidora de hospital que, ao final do expediente, ajuda a reorganizar o setor para facilitar o trabalho da equipe do próximo turno, mesmo sem obrigação formal.

5.2.6 Comportamentos Desviantes no Trabalho (CDT)

São atitudes negativas, antiéticas ou prejudiciais ao ambiente de trabalho, que comprometem o desempenho e a imagem do serviço público.

Em resumo: quanto maior a ocorrência de comportamentos desviantes, menor a eficiência institucional e a confiança social.

Exemplo no serviço público: atrasar propositalmente o atendimento a cidadãos, repassar informações incorretas ou usar recursos públicos para fins pessoais.

5.3 Variáveis Independentes

Segundo Robbins e Judge (2010), as **variáveis independentes** correspondem aos **fatores que afetam ou explicam** as variações observadas nas variáveis dependentes.

Em outras palavras, são os **elementos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações**, contribuindo para os resultados obtidos.

Essas variáveis refletem aspectos relacionados ao indivíduo, aos grupos e à própria estrutura organizacional.

Os autores organizam-nas em **três níveis de análise**, que permitem compreender o comportamento humano sob diferentes perspectivas: o **nível individual**, o **nível grupal** e o **nível organizacional**.

5.3.1 Nível individual

Envolve características próprias de cada colaborador que afetam seu comportamento e desempenho:

Personalidade e valores

Percepção e tomada de decisão individual

Motivação

Aprendizagem e atitudes

Emoções e humor

Características biográficas

Habilidades

Essas variáveis explicam por que pessoas diferentes reagem de formas distintas a uma mesma situação.

Vejamos a seguir cada uma delas de forma mais detalhada.

Personalidade e Valores

A personalidade é o conjunto de traços psicológicos e padrões de comportamento relativamente estáveis que determinam como uma pessoa interage com o ambiente e com os outros.

Os valores, por sua vez, são princípios ou crenças que orientam as decisões e as atitudes do indivíduo, indicando o que ele considera certo, importante ou desejável.

Exemplo no serviço público:

Um servidor com perfil responsável e valores éticos sólidos tende a cumprir prazos, respeitar normas e tratar os cidadãos com equidade. Já outro, com traços impulsivos e pouca valorização do interesse coletivo, pode agir de forma individualista e negligente.

Percepção e Tomada de Decisão Individual

A percepção é o processo pelo qual as pessoas interpretam e organizam as informações que recebem do ambiente.

Já a tomada de decisão se refere à escolha de um curso de ação com base nessa interpretação.

Como a percepção é subjetiva, diferentes servidores podem interpretar de maneira distinta o mesmo fato.

Exemplo no serviço público:

Diante de uma fila extensa de atendimento, um servidor pode perceber a situação como um desafio e buscar soluções criativas; outro pode enxergar apenas uma sobrecarga e reagir com irritação.

Motivação

A motivação é o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o comportamento do indivíduo em direção a um objetivo.

Ela está diretamente relacionada ao desempenho e à satisfação no trabalho.

Exemplo no serviço público:

Um servidor motivado pelo propósito de servir à comunidade tende a realizar seu trabalho com entusiasmo e buscar melhorias no processo de atendimento.

Aprendizagem e Atitudes

A aprendizagem é o processo de aquisição de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos por meio da experiência.

As atitudes representam a predisposição mental e emocional do indivíduo em relação a pessoas, situações ou tarefas — podendo ser positivas ou negativas.

Exemplo no serviço público:

Um servidor que participa de cursos de capacitação aprende a utilizar melhor os sistemas administrativos e, com uma atitude positiva, aplica o que aprendeu para agilizar os serviços.

Emoções e Humor

As emoções são reações intensas e momentâneas a eventos específicos; o humor é um estado emocional mais duradouro e menos intenso.

Esses aspectos influenciam o comportamento e a forma como o servidor lida com o público e com colegas.

Exemplo no serviço público:

Um servidor de bom humor tende a atender os cidadãos com simpatia, contribuindo para um ambiente mais agradável. Em contrapartida, um servidor irritado ou emocionalmente instável pode gerar conflitos e prejudicar o clima de trabalho.

Características Biográficas

Incluem fatores como idade, gênero, tempo de serviço, estado civil e escolaridade, que também podem influenciar o comportamento e o desempenho.

Embora não determinem o comportamento, ajudam a compreender padrões e tendências.

Exemplo no serviço público:

Servidores com mais tempo de carreira podem apresentar maior resistência a mudanças, enquanto profissionais mais jovens tendem a se adaptar mais facilmente a novas tecnologias e processos.

Habilidades

As habilidades correspondem à capacidade de um indivíduo em realizar determinadas tarefas com eficiência. Podem ser intelectuais (como raciocínio lógico e resolução de problemas) ou físicas (como coordenação e destreza manual).

Exemplo no serviço público:

Um servidor com habilidades de comunicação e empatia se destaca no atendimento ao público, enquanto outro com boa capacidade analítica é mais eficiente em funções administrativas e de planejamento.

5.3.2 Nível Grupal

O nível grupal aborda o comportamento dos indivíduos em interação, ou seja, como as pessoas influenciam e são influenciadas por outras dentro das equipes de trabalho.

As relações interpessoais e a forma como o grupo se organiza impactam diretamente o desempenho e o clima institucional.

Entre as principais variáveis desse nível estão:

Liderança e estilo de gestão

Comunicação entre os membros

Poder, política e influência

Conflitos e cooperação

Cultura e coesão do grupo

Vejamos a seguir cada uma delas de forma mais detalhada.

Liderança e estilo de gestão

Refere-se à forma como o líder conduz, motiva e orienta sua equipe. O estilo de liderança (autocrático, democrático, liberal, participativo etc.) influencia diretamente a produtividade, o clima organizacional e o comprometimento dos servidores. Exemplo: Um gestor público que adota uma liderança participativa, ouvindo a equipe antes de tomar decisões sobre o planejamento de metas, tende a fortalecer o engajamento e o senso de pertencimento dos servidores.

Comunicação entre os membros

Diz respeito à forma como as informações circulam dentro do grupo — se há clareza, feedback, escuta ativa e transparência nos processos comunicativos. A comunicação eficaz é essencial para evitar ruídos e promover o alinhamento das tarefas. Exemplo: Em uma secretaria municipal, quando os servidores mantêm uma comunicação aberta sobre prazos e responsabilidades, há menos retrabalho e maior eficiência no atendimento ao público.

Poder, política e influência

Envolve as relações de poder dentro dos grupos e a forma como os indivíduos exercem influência para alcançar objetivos. A política organizacional pode ser positiva, quando voltada ao bem coletivo, ou negativa, quando baseada em interesses pessoais. Exemplo: Um servidor que utiliza sua influência para intermediar demandas entre diferentes setores e facilitar processos administrativos está exercendo uma forma positiva de poder e influência.

Conflitos e cooperação

Refere-se às divergências que surgem entre os membros de um grupo e à maneira como são gerenciadas. O conflito pode ser destrutivo, se mal conduzido, ou produtivo, quando estimula o diálogo e a inovação. A cooperação, por sua vez, fortalece a coesão e o trabalho em equipe. Exemplo: Em uma equipe de fiscalização ambiental, divergências sobre prioridades podem gerar conflito, mas, se o gestor promover uma reunião mediadora, o grupo pode chegar a um consenso que melhore a atuação conjunta.

Cultura e coesão do grupo

A cultura do grupo representa os valores, normas e práticas compartilhadas pelos membros. Já a coesão está relacionada ao sentimento de pertencimento e à união entre os integrantes. Grupos com cultura positiva e coesão forte costumam apresentar maior comprometimento e menor rotatividade. Exemplo: Em um órgão público que valoriza o reconhecimento e o trabalho colaborativo, os servidores sentem-se parte de um propósito comum, o que eleva a satisfação e o desempenho coletivo.

Agora passaremos ao estudo do nível organizacional.

5.3.3 Nível organizacional

O nível organizacional compreende as características estruturais e culturais da instituição pública que moldam o comportamento coletivo e determinam o clima de trabalho.

Essas variáveis estão ligadas à forma como o órgão é administrado e às práticas que orientam suas ações e valores institucionais.

Entre as variáveis mais relevantes estão:

Estrutura organizacional (hierarquia e divisão de tarefas)

Cultura organizacional (valores e normas compartilhadas)

Políticas internas e sistemas de recompensa

Processos de mudança e inovação

Ambiente físico e tecnológico de trabalho

Vejamos a seguir cada uma delas de forma mais detalhada.

Estrutura organizacional (hierarquia e divisão de tarefas)

Refere-se à forma como a instituição está organizada, incluindo os níveis hierárquicos, a distribuição de responsabilidades e os fluxos de autoridade e comunicação. Uma estrutura bem definida contribui para a eficiência e clareza nas funções. Exemplo: Em uma prefeitura, a existência de secretarias com funções específicas — como educação, saúde e meio ambiente — permite que as tarefas sejam executadas de forma mais coordenada, evitando sobreposição de atividades e garantindo que cada setor saiba suas atribuições.

Cultura organizacional

Diz respeito ao conjunto de valores, crenças, práticas e comportamentos que orientam as ações dos servidores dentro da instituição. A cultura organizacional influencia diretamente o comprometimento, a ética e o clima institucional. Exemplo: Em um tribunal de justiça, a valorização da transparência e da ética como princípios culturais faz com que os servidores ajam com mais responsabilidade no atendimento ao cidadão e na condução dos processos administrativos.

Políticas internas e sistemas de recompensa

Envolve as normas, procedimentos e mecanismos que regulam o comportamento e o desempenho dos servidores. Os sistemas de recompensa podem incluir promoções, gratificações, reconhecimento público e oportunidades de capacitação. Exemplo: Um órgão público que implementa programas de reconhecimento para servidores com bom desempenho motiva a equipe e cria um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Processos de mudança e inovação

Refere-se à capacidade da organização de adaptar-se a novas demandas sociais, tecnológicas e legais, bem como à abertura para práticas inovadoras. A forma como a instituição conduz as mudanças afeta o engajamento e a resistência dos servidores. Exemplo: Quando uma secretaria de administração adota sistemas digitais para protocolar documentos, reduz a burocracia e melhora o atendimento, demonstrando inovação e modernização na gestão pública. Exemplo do Estado do Espírito Santo: E-docs

Ambiente físico e tecnológico de trabalho

Compreende o espaço onde as atividades são realizadas e os recursos tecnológicos disponíveis. Um ambiente adequado, seguro e bem equipado favorece o bem-estar e a produtividade dos servidores. Exemplo: Em um posto de atendimento ao cidadão, a disponibilização de computadores atualizados, iluminação adequada e mobiliário ergonômico contribui para um atendimento mais eficiente e para a saúde dos trabalhadores.

6. Teorias Clássicas do Comportamento Organizacional

O comportamento humano dentro das organizações é um campo de estudo essencial para compreender como as pessoas interagem, se motivam e contribuem para o alcance dos objetivos institucionais. Desde o início do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas para explicar os fatores que influenciam o desempenho, a satisfação e o comprometimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Essas teorias evoluíram conforme as mudanças sociais e econômicas, passando de uma visão mecanicista e produtivista — centrada apenas em tarefas e resultados — para uma perspectiva humanista e comportamental, que reconhece o papel das emoções, das relações interpessoais e das condições organizacionais no comportamento das pessoas.

No contexto do serviço público, compreender essas teorias é fundamental para promover uma gestão ética, participativa e eficiente, na qual o servidor é visto como parte ativa do processo administrativo e não apenas como executor de tarefas. A aplicação dos princípios das teorias comportamentais contribui para a construção de ambientes mais colaborativos, transparentes e comprometidos com o interesse coletivo.

Dessa forma, teorias como as Relações Humanas (Elton Mayo), as Necessidades de Maslow, os Dois Fatores de Herzberg, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria do Reforço de Skinner oferecem importantes fundamentos para compreender como as variáveis individuais, grupais e organizacionais se articulam e influenciam o comportamento dos servidores públicos no dia a dia das instituições.

Principais teorias:

- Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo);
- Teoria das Necessidades de Maslow;
- Teoria dos Dois Fatores (Herzberg);
- Teoria X e Y (McGregor);
- Teoria do Reforço (Skinner).

6.1 Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)

A Teoria das Relações Humanas surgiu como reação à rigidez da administração científica e ao foco excessivo na produtividade. Elton Mayo, por meio dos Experimentos de Hawthorne, demonstrou que fatores sociais e emocionais influenciam significativamente o desempenho no trabalho.

Segundo essa abordagem, o trabalhador não é apenas movido por recompensas salariais, mas também pela necessidade de reconhecimento, pertencimento e valorização humana. Exemplo no serviço público: Em uma secretaria municipal, servidores que participam de reuniões de equipe e são ouvidos em decisões sentem-se mais valorizados, o que aumenta o engajamento e reduz a rotatividade.

6.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow propôs uma **hierarquia de necessidades humanas**, representada por uma pirâmide com cinco níveis:

- 1 Fisiológicas (alimentação, descanso);
- 2 Segurança (estabilidade e proteção);
- 3 Sociais (amizade e pertencimento);
- 4 Estima (reconhecimento e respeito);
- 5 Autorrealização (desenvolvimento pessoal e profissional).

De acordo com a teoria, as pessoas buscam satisfazer as necessidades básicas antes de buscar as mais elevadas.

Exemplo no serviço público: Um servidor que possui estabilidade (necessidade de segurança atendida) passa a valorizar mais oportunidades de capacitação e crescimento profissional (autorrealização).

6.3 Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

Herzberg identificou dois grupos de fatores que influenciam a motivação no trabalho:

Fatores higiênicos: condições externas que evitam a insatisfação (salário, ambiente físico, políticas internas, supervisão).

Fatores motivacionais: elementos que realmente geram satisfação e engajamento (reconhecimento, realização, crescimento).

Exemplo no serviço público:

Oferecer um ambiente limpo e salário justo (fatores higiênicos) evita que o servidor fique insatisfeito, mas o reconhecimento público de um bom projeto (fator motivacional) é o que o inspira a continuar se dedicando.

6.4 Teoria X e Y (McGregor)

Douglas McGregor descreveu dois estilos opostos de visão sobre o ser humano no trabalho:

Teoria X: pressupõe que as pessoas são naturalmente preguiçosas, evitam responsabilidades e precisam de controle rígido.

Teoria Y: acredita que as pessoas são responsáveis, criativas e buscam desafios quando têm condições adequadas.

Exemplo no serviço público: Um gestor que adota a Teoria Y permite que os servidores proponham soluções e participem de decisões, fortalecendo o senso de pertencimento e o compromisso com os resultados públicos.

6.5 Teoria do Reforço (Skinner)

Baseada no **behaviorismo**, essa teoria afirma que o comportamento é moldado por suas consequências. Quando uma ação é seguida de uma recompensa, há maior probabilidade de ser repetida (reforço positivo). Se é punida ou ignorada, tende a ser abandonada (reforço negativo ou ausência de reforço).

Exemplo no serviço público: Servidores que recebem elogios ou bônus por boas práticas de atendimento tendem a repetir esses comportamentos. Já práticas negligentes, quando não recompensadas, tendem a desaparecer.

7. A cultura organizacional e o processo de manutenção/mudança

A **cultura organizacional** reflete a **identidade e os valores centrais da instituição**, influenciando diretamente a forma como os servidores se relacionam, tomam decisões e compreendem seu papel dentro do ambiente de trabalho.

Conforme destacam Robbins e Judge (2010), a cultura organizacional exerce profunda influência sobre o comportamento dos indivíduos, ao estabelecer o que é considerado **apropriado, ético e desejável** no contexto coletivo. Essa cultura é construída e reforçada ao longo do tempo por meio de **histórias, símbolos, rituais, normas internas** e, sobretudo, pelo **exemplo das lideranças**.

No âmbito do **serviço público**, a cultura organizacional assume papel essencial na **qualidade e legitimidade dos serviços prestados à sociedade**. Quando orientada por valores como **transparência, responsabilidade e respeito ao cidadão**, ela fortalece os **princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** (art. 37 da Constituição Federal de 1988).

Segundo **Robbins e Judge (2010)**, a cultura organizacional pode ser analisada por meio de **sete características fundamentais** que, em conjunto, traduzem a sua **essência e identidade**.

Essas dimensões permitem compreender como os valores, crenças e práticas influenciam o comportamento das pessoas dentro das instituições — sejam elas públicas ou privadas.

7.1 As Sete Características Básicas da Cultura Organizacional

7.1.1 Inovação e Assunção de Riscos

Refere-se ao grau em que a organização estimula os servidores a inovar, propor ideias e assumir riscos controlados. Culturas que valorizam a inovação incentivam a criatividade e a busca por soluções eficientes.

Exemplo no serviço público:

Uma prefeitura que incentiva os servidores a desenvolver novos sistemas para agilizar o atendimento ao cidadão demonstra uma cultura voltada à inovação e à melhoria contínua.

7.1.2 Atenção aos Detalhes

Diz respeito ao nível de **precisão, análise e cuidado** esperado na execução das tarefas. Organizações com alto grau de atenção aos detalhes valorizam o trabalho minucioso e o cumprimento rigoroso de normas e procedimentos.

Exemplo no serviço público:

Em um tribunal, a conferência detalhada de documentos e prazos demonstra uma cultura que prioriza a exatidão e a responsabilidade no cumprimento das leis.

7.1.3 Orientação para Resultados

Relaciona-se ao foco da organização nos **resultados e impactos das ações**, mais do que nos processos.

Nessas culturas, o desempenho e a eficácia institucional são medidos pelo alcance de metas e benefícios para a sociedade.

Exemplo no serviço público:

Uma secretaria de saúde que acompanha indicadores de vacinação e cria estratégias para ampliar a cobertura demonstra uma cultura voltada a resultados sociais concretos.

7.1.4 Orientação para Pessoas

Refere-se ao grau em que as **decisões e políticas organizacionais consideram o impacto sobre os servidores e colaboradores**.

Uma cultura centrada em pessoas busca promover bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento humano.

Exemplo no serviço público:

Um órgão que oferece programas de saúde mental e capacitação contínua aos servidores expressa uma cultura organizacional humanizada e ética.

7.1.5 Orientação para a Equipe

Trata-se do nível de **valorização do trabalho em grupo e da cooperação** entre os membros da organização. Culturas com forte orientação para equipe incentivam a solidariedade, a comunicação e o compartilhamento de responsabilidades.

Exemplo no serviço público:

Uma repartição em que os setores trabalham de forma integrada para solucionar demandas do cidadão demonstra uma cultura colaborativa e comprometida com o interesse público.

7.1.6 Agressividade (ou Proatividade Competitiva)

Indica o grau de **competitividade e determinação** com que a instituição busca atingir seus objetivos.

No contexto público, esse aspecto pode ser entendido como **proatividade e busca pela excelência** no atendimento à sociedade, sem perder o foco ético e o respeito às normas.

Exemplo no serviço público:

Um órgão que estabelece metas de melhoria na prestação de serviços e motiva suas equipes a superá-las demonstra uma cultura de desempenho e responsabilidade social.

7.1.7 Estabilidade

Refere-se ao quanto a organização valoriza a manutenção da ordem, da estrutura e das práticas consolidadas.

Culturas mais estáveis priorizam a continuidade e a previsibilidade; já as mais flexíveis favorecem mudanças e inovações.

Exemplo no serviço público:

Instituições como tribunais e controladorias, que seguem protocolos rígidos e estáveis, demonstram uma cultura voltada à segurança jurídica e à conformidade institucional.

7.2 A Manutenção da Cultura Organizacional

A manutenção da cultura ocorre quando os **valores e práticas existentes são** reforçados no dia a dia. Isso pode acontecer por meio de:

Treinamentos e capacitações que reforçam os valores institucionais;

Lideranças exemplares, que servem de modelo ético e profissional;

Rituais e celebrações internas (como homenagens e reconhecimentos);

Políticas organizacionais consistentes com os princípios da instituição.

Exemplo no serviço público:

Um órgão que valoriza a **transparência** mantém essa cultura ao divulgar relatórios de gestão de forma acessível e promover a escuta pública dos cidadãos.

A cultura organizacional no serviço público é sustentada por um conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos servidores e influenciam a forma como as políticas públicas são implementadas. Sua manutenção exige ações contínuas que reforcem esses valores no cotidiano institucional.

Considerando esse contexto, analise as situações a seguir:

I. Um órgão realiza periodicamente capacitações sobre integridade e conduta ética, estimulando os servidores a refletirem sobre dilemas morais no exercício da função pública.

II. Um gestor público, reconhecido por sua postura transparente e colaborativa, torna-se uma referência de comportamento e influência positiva sobre a equipe.

III. A administração de um órgão adota políticas de premiação apenas baseadas em produtividade, sem considerar a qualidade ética do desempenho.

IV. Uma secretaria municipal realiza audiências públicas e divulga relatórios de suas ações em linguagem acessível à população.

Com base nos princípios de **manutenção da cultura organizacional**, estão **alinhadas à preservação de valores institucionais** apenas as situações:

A) I e II.

B) I, II e IV.

C) II e III.

D) I, III e IV.

E) III e IV.

7.3 A Mudança da Cultura Organizacional

A mudança cultural ocorre quando há necessidade de transformar valores, comportamentos ou práticas que já não correspondem aos objetivos institucionais. Esse processo é lento e desafiador, pois envolve crenças arraigadas e resistência natural das pessoas.

A mudança exige:

Diagnóstico organizacional (identificar o que precisa mudar);

Liderança comprometida com o exemplo;

Comunicação clara e constante;

Participação ativa dos servidores;

Revisão das políticas e práticas internas.

Exemplo no serviço público:

Um órgão com cultura burocrática e centralizadora pode promover mudança cultural ao adotar práticas de gestão participativa, incentivar a inovação e valorizar ideias dos servidores em todos os níveis hierárquicos.

7.3.1 Reflexão: A mudança cultural nas organizações públicas

Promover uma mudança cultural dentro das instituições públicas é um dos maiores desafios da gestão contemporânea. Isso ocorre porque transformar valores e comportamentos arraigados exige mais do que novas normas — requer uma profunda revisão da forma de pensar e agir das pessoas que compõem a organização.

O primeiro passo é o **diagnóstico organizacional**, que permite compreender quais práticas e crenças já não correspondem aos objetivos institucionais. A partir dessa análise, torna-se possível traçar estratégias realistas de transformação. No entanto, nenhum processo de mudança prospera sem uma **liderança comprometida com o exemplo**. O gestor público que demonstra, por meio de suas atitudes, coerência, transparência e abertura ao diálogo, inspira confiança e reduz resistências.

A **comunicação clara e constante** também é essencial para que todos compreendam os motivos e benefícios da mudança. Quando os servidores participam ativamente do processo — opinando, sugerindo e sendo ouvidos —, o sentimento de pertencimento se fortalece, e a transformação se torna coletiva.

Além disso, é necessário revisar **políticas e práticas internas** para que elas estejam alinhadas aos novos valores. Não há mudança cultural genuína se o ambiente institucional continuar recompensando velhas práticas incompatíveis com o discurso de inovação e ética.

No serviço público, um exemplo inspirador ocorre quando um órgão tradicionalmente burocrático decide **estimular a gestão participativa**, incentivar a **inovação** e valorizar **as ideias de todos os servidores**, independentemente do cargo que ocupam. Essa abertura transforma não apenas processos, mas também mentalidades — o que, no longo prazo, resulta em uma cultura mais colaborativa, eficiente e comprometida com o interesse público.

Refletir sobre mudança cultural é reconhecer que instituições não se transformam por decreto, mas pela evolução consciente das pessoas que as constroem diariamente.

8. A ética na administração pública

A **ética na administração pública** é o conjunto de valores, princípios e normas de conduta que orientam a atuação dos agentes públicos no exercício de suas funções. Ela vai além do cumprimento das leis — envolve agir de forma **justa, honesta, transparente e comprometida com o interesse coletivo**.

De acordo com a **Constituição Federal de 1988**, a administração pública deve seguir os princípios da **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** (art. 37), conhecidos pela sigla **LIMPE**. Esses princípios formam a base ética que deve nortear todas as decisões e ações no serviço público.

A ética no serviço público está relacionada à **responsabilidade moral** do servidor diante da sociedade. Cada ato administrativo deve refletir **respeito à coletividade, comprometimento com o bem comum e zelo pela coisa pública**.

Ser ético significa fazer o que é **correto mesmo quando ninguém está observando**, tomando decisões que priorizem o interesse público acima de conveniências pessoais, políticas ou corporativas. Exemplo: Um servidor que se recusa a favorecer um parente em um processo seletivo interno demonstra postura ética e respeito à impessoalidade.

9. A ética do servidor público

A **ética do servidor público** representa o compromisso pessoal e profissional de cada agente do Estado com os princípios de **honestidade, lealdade, justiça, respeito e responsabilidade social**.

Ela vai além do simples cumprimento das normas legais — envolve a **consciência moral** de que o servidor é um **representante da coletividade**, e que cada ato praticado em serviço reflete diretamente a imagem da administração pública.

9.1 O Código de Ética dos Servidores Civis do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo

O **Código de Ética dos Servidores Civis do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo** é um instrumento normativo fundamental que orienta a conduta dos agentes públicos, estabelecendo princípios, valores e deveres que devem nortear o exercício das funções públicas. Ele busca promover a integridade, a transparência e o compromisso com o interesse coletivo, assegurando que o servidor atue com

responsabilidade, respeito e zelo pelos recursos e pelos cidadãos que representa. Dessa forma, o Código reforça o papel ético da administração pública como base para a confiança da sociedade no Estado e na efetividade das políticas públicas.

Além de definir padrões de comportamento e responsabilidades individuais, o Código de Ética também estimula uma cultura organizacional pautada na moralidade, na justiça e na valorização do serviço público. Ele atua como guia para a tomada de decisões e para a resolução de dilemas éticos que possam surgir no cotidiano do trabalho, contribuindo para a consolidação de uma gestão pública mais humana, participativa e comprometida com o bem comum. Assim, o cumprimento de seus preceitos não é apenas uma obrigação legal, mas uma expressão de compromisso com a ética e com a cidadania.

Em seu artigo 2º o Código Explana que:

Art. 2º É dever do servidor público:

- I – agir com honestidade e integridade no trato dos interesses do Estado;
- II – exercer, com zelo e dedicação, as atribuições do cargo ou função;
- III – tratar com cortesia, urbanidade e atenção os demais servidores públicos e os usuários do serviço público;
- IV – ser assíduo e pontual no serviço;
- V – guardar sigilo sobre os assuntos do órgão;
- VI – ser leal às instituições constitucionais e administrativas a que servir;
- VII – observar as normas legais e regulamentares;
- VIII – fornecer, quando requerido e autorizado por lei, informações precisas e corretas;
- IX – respeitar à hierarquia, porém, sem temor de representar contra qualquer superior que atente contra este Código, lei ou regulamento;
- X – levar ao conhecimento da autoridade as irregularidades de que tiver ciência, em razão do cargo ou função;
- XI – utilizar os recursos do Estado para atender ao interesse público, respeitando as leis e regulamentos pertinentes;

XII – manter conduta compatível com a moralidade pública e com este Código de Ética, de forma a valorizar a imagem e a reputação do serviço público;

XIII – informar sobre qualquer conflito de interesse, real ou aparente, relacionado com seu cargo, emprego ou função e tomar medidas para evitá-los;

XIV – ser preciso, objetivo e claro em suas manifestações verbais, escritas ou por qualquer outro meio. Suas manifestações devem representar o seu entendimento da questão, e não atender a interesses de superiores, fornecedores, usuários ou outra parte interessada. O mesmo se aplica à emissão de documentos, certidões, atestados ou equivalentes e a registros contábeis, financeiros ou administrativos;

XV – representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder de que tenha tomado conhecimento, indicando elementos de prova, para efeito de apuração em processo apropriado;

XVI – quando em missão ao exterior, comportar-se de forma a reforçar a reputação do Estado e do Brasil;

XVII – respeitar a outros códigos de ética aplicáveis, em razão de classe, associação ou profissão.

Em síntese, o cumprimento dos deveres previstos no Artigo 2º reafirma o compromisso ético do servidor público com a sociedade. Esses princípios fortalecem a confiança nas instituições e asseguram a prestação de um serviço pautado pela responsabilidade e pela integridade. Agir conforme esses deveres é essencial para consolidar uma administração pública justa, eficiente e transparente.

9.2 O Dever Ético do Servidor Público

O servidor público tem como dever principal **servir ao cidadão com integridade e eficiência**, colocando o interesse coletivo acima de interesses particulares. A ética

no exercício da função pública é uma expressão do **respeito ao bem comum**, que exige postura profissional pautada na **transparência, impessoalidade e probidade**.

Exemplo: Atender todos os cidadãos com a mesma atenção e cortesia, independentemente de sua posição social, é uma prática ética essencial no serviço público.

O comportamento ético do servidor tem efeito multiplicador dentro da organização. Quando o servidor atua com integridade, **inspira confiança, reforça o clima organizacional positivo** e contribui para uma cultura administrativa voltada à ética e à eficiência.

Por outro lado, condutas inadequadas, mesmo que pequenas, podem gerar **descrédito institucional** e comprometer a **imagem da administração pública** perante a sociedade.

Exemplo: Um servidor que denuncia irregularidades em seu setor demonstra coragem moral e compromisso ético, fortalecendo os valores públicos de justiça e transparência.

Ser ético não é um ato pontual, mas um **compromisso contínuo**. A ética do servidor público se expressa nas pequenas atitudes diárias — no atendimento cordial, na responsabilidade com documentos, no respeito aos horários e na busca por soluções justas e humanas. Ela é um **valor permanente**, essencial para o fortalecimento da **democracia, da cidadania e da confiança pública nas instituições**.

Conclusão

Conclui-se que a ética no serviço público é o alicerce de uma gestão comprometida com o interesse coletivo, a transparência e a justiça social. Ao compreender os princípios éticos, os deveres funcionais e o papel do comportamento organizacional, o servidor fortalece não apenas sua atuação individual, mas também a credibilidade e a eficiência das instituições públicas.

Assim, mais do que um conjunto de normas, a ética deve ser vivenciada no cotidiano profissional, refletindo-se em atitudes, decisões e relações interpessoais. Somente com essa prática consciente e responsável é possível construir uma administração pública que inspire confiança, promova o bem comum e contribua para o desenvolvimento humano e social.

É importante destacar que a ética não se limita ao cumprimento de regras, mas envolve a formação de uma consciência crítica e moral que orienta o servidor diante de dilemas e desafios do dia a dia. O verdadeiro compromisso ético se manifesta quando o agente público age com empatia, respeito e senso de justiça, mesmo diante de pressões, interesses individuais ou situações adversas. Essa postura fortalece a cultura organizacional e contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

Por fim, cabe ressaltar que o fortalecimento da ética no serviço público depende do esforço conjunto de todos — gestores, servidores e cidadãos — em valorizar comportamentos íntegros, incentivar boas práticas e combater qualquer forma de desvio ou corrupção. Somente por meio desse engajamento coletivo será possível consolidar uma administração verdadeiramente ética, transparente e voltada para a transformação positiva da sociedade.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 out. 2025.

CORTELLA, Mário Sérgio. *Ética é questão de opinião?* [Vídeo]. YouTube, 22 jan. 2019. Canal: Casa do Saber. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IDJ2mwSZPNs>. Acesso em: 11 out. 2025.

CORTELLA, Mario Sergio; BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e vergonha na cara!* 1. ed. Campinas: 7 Mares, 2014. 1 recurso online. ISBN 9788561773564.

COTRIM, Gilberto. *Moderna superação! Filosofia Cotrim*. 1. ed. São Paulo: Moderna, 2024.

ESPÍRITO SANTO. Governador. **Decreto n. 1595-R, de 06 de dezembro de 2005**. Institui o Código de Ética dos Servidores Cíveis do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Vitória, ES, 06 dez. 2005.

MICHAELIS. *Ética*. Dicionário Michaelis On-line. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?f=0&palavra=%C3%89TICA>. Acesso em: 11 out. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. J. B. de A. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 12 out. 2025.