

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

VINÍCIUS SOARES OLIVEIRA DE SOUSA GERVÁSIO

**COMPREENDENDO O *ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR* NA GESTÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

UBERLÂNDIA
2018

VINICIUS SOARES OLIVEIRA DE SOUSA GERVÁSIO

**COMPREENDENDO O *ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR* NA GESTÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

**UBERLÂNDIA
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

G387c Gervásio, Vinicius Soares Oliveira de Sousa, 1985-
2018 Compreendendo o organizational misbehaviour na gestão pública
[recurso eletrônico] : um estudo de caso em uma instituição de ensino
superior pública / Vinicius Soares Oliveira de Sousa Gervásio. - 2018.

Orientadora: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.573>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Gestão Pública. 3. Comportamento
Organizacional. 4. Ensino superior - Administração. I. Medeiros, Cíntia
Rodrigues de Oliveira, 1963-, (Orient.) II. Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III.
Título.

CDU: 658

Gloria Aparecida - CRB-6/2047

VINÍCIUS SOARES OLIVEIRA DE SOUSA GERVÁSIO

**COMPREENDENDO O *ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR* NA GESTÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional
da Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Gestão Organizacional.

Uberlândia - MG, 31 de julho de 2018.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros
Universidade Federal de Uberlândia
Orientadora

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Dra. Raquel Soares Santos Menezes
Universidade Federal de Viçosa

A primeira empresa do planeta terra, na nossa tradição judaico-cristã, foi a Éden S.A, uma instituição pública. O fundador tinha um currículo impressionante - Deus - inatacável. Criou-se, então, uma empresa perfeita e contrataram-se dois funcionários locais, feitos ali, treinados no RH dali, nada de gente de fora. Como qualquer organização preocupada com questões morais, houve um dia para apresentar-lhes o código de ética. Nesse dia, informou aos recém- contratados as regras dessa empresa. Nesse caso, somente uma regra. Só não poderia comer uma fruta, o resto poderia tudo, o tempo todo. Só uma regra. Depois de treinados e já em operação, o dono afastou-se e, rapidamente, os dois funcionários foram comer a fruta proibida, infringindo a única regra do código de ética. Assim, esses dois funcionários, da primeira empresa fundada no planeta terra, foram demitidos por justa causa.

(Gênesis - Jardim do Éden, por Leandro Karnal).

AGRADECIMENTOS

Francis Bacon disse a célebre frase: “O conhecimento em si mesmo é Poder”. Recorro a ela, não para fazer referência ao poder que lhe concede vantagens materiais, mas ao poder que lhe permite empoderar-se de si e do mundo.

A primeira pessoa que me mostrou o poder do conhecimento foi minha querida Tia Francisca. Uma mulher a quem devo muito por todo o conhecimento que, atenciosamente, compartilhou comigo sem ter-me cobrado nada em troca, a não ser empoderar-me. Gratidão não é e tampouco será suficiente para expressar o quão importante ela foi na minha trajetória de vida pessoal e acadêmica.

À minha mãe, mulher de luta, de garra e de determinação que, por vezes, fez-me pensar se um dia teria tamanha força para superar as adversidades que a vida me traria. Hoje, chego à conclusão de que sua força e motivação de vida parecem infinitas. Mãe, você é minha inspiração de garra e dedicação. Devo-te, com certeza, esses atributos.

À Universidade Federal de Uberlândia, local onde me formei na graduação, executo minhas atividades laborais e, agora, concede-me a oportunidade de cursar este mestrado profissional. À Universidade, que tanto amo, devo tudo que sou e tenho.

Ao Diretor da Faculdade de Computação, Professor Ilmério Reis da Silva que, solidariamente, liberou-me meio período dos afazeres organizacionais para finalizar a pesquisa. Essa foi uma ocasião em que pude apreender a importância da dedicação “integral” a uma pesquisa científica.

À minha querida orientadora, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, por ser tão solícita e disponível para me orientar mesmo quando muitos outros compromissos a aguardavam. Serei sempre grato por ter aceitado meu convite para ser seu orientando.

Ao Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, pela seriedade e cuidado com que trata o programa de mestrado profissional. Muitas vezes, tive receio em apresentar-lhe meu projeto para suas considerações. Porém, sempre fui surpreendido com seu jeito firme e gentil ao fazer suas contribuições. Agradeço por dizer-me, com palavras marcantes: “O mestrado não precisa ser sofrido”. Obrigado, pois não foi!

Aos professores José Eduardo Ferreira Lopes e Raquel Soares Santos Menezes, por aceitarem, gentilmente, integrarem esta banca de avaliação, disponibilizando tempo e energia para o melhor desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, sintam-se agradecidos todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para que eu pudesse chegar e estar aqui.

RESUMO

Condutas antiéticas e comportamentos inadequados na gestão pública no Brasil não é uma peculiaridade marcadamente do Século XXI (MOURA, 2012). O modelo de colonização aplicado no país teve como característica a exploração metódica e sistemática por cerca de 300 anos, a ausência de distinção entre o público e o privado, além da prática de privilegiar aliados e indivíduos com base em laços familiares e de amizade. A corrupção, o suborno, as fraudes e os roubos, entre outros comportamentos antiéticos, representam uma diminuição de investimento, aumentam os riscos e incertezas do país, prejudicam a reputação comercial, retardam o crescimento econômico, provocam prejuízos financeiros, destroem a imagem e a reputação das organizações, alimentam condutas nocivas para o desenvolvimento econômico e social e ainda contribuem para a descrença da população nos governos (LEVY; DRAGO, 2005; SANTOS et al., 2012; LI; YAO E AHLSTROM, 2014). Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar os tipos de *organizational misbehaviour* (mau comportamento organizacional) identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia, visando propor a implantação de um programa de *compliance*. O conceito utilizado nesta pesquisa para a definição do *organizational misbehaviour* é proposta por Vardi e Wiener (1996, p.151) como “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas, e ou qualquer ação intencional que viola (b) valores padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada”. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, sendo o estudo de caso adotado como método de procedimento, e o levantamento dos dados deram-se por meio da entrevista semiestruturada e fonte documental. Identificou-se que o mau comportamento na Universidade Federal de Uberlândia manifesta-se da seguinte forma: (1) Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos; (2) Desaparecimento ou perecimento de bens públicos; (3) Ausência ou impontualidade ao serviço; (4) Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço; (5) Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações; (6) Assédio moral; (7) Não cumprimento das atribuições do cargo; (8) Falta de comprometimento com a instituição; (9) Uso do patrimônio público para interesses particulares; (10) Corporativismo; (11) Acumulação indevida de cargos; e (12) Insubordinação. Como resultados dos maus comportamentos, foram identificadas quatro consequências que impactam negativamente a instituição e, conseqüentemente, a sociedade. Como principais consequências negativas, apresentaram-se: (1) Imagem negativa da universidade; (2) Retenção e evasão do discente; (3) Falta de eficiência e, (4) Prejuízos financeiros. Por fim, considerando o objetivo específico de propor a implantação de um programa de *compliance* e partindo das análises feitas, foi possível concluir que a Universidade Federal de Uberlândia se apresenta legal e estruturalmente aparelhada para implantar o programa de *compliance* como ferramenta de gestão para a prevenção e controle de condutas inadequadas em seu ambiente organizacional. Ainda foi identificado que a maioria dos servidores públicos da UFU é formada por agentes públicos que realizam suas atribuições em *compliance* com as normas da instituição. Por fim, como produto tecnológico, além do diagnóstico e análise das bases para implantação de um programa de *compliance*, propõe-se a realização de Workshop para pulverização do conhecimento desta pesquisa entre a liderança administrativa da Universidade Federal de Uberlândia.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Mau Comportamento Organizacional. *Compliance*.

ABSTRACT

Unethical conduct and inappropriate behaviors in public management in Brazil is not a peculiarity of the XXI Century (MOURA, 2012). The model of colonization applied in the country had the characteristic methodical and systematic exploration for about 300 years, the absence of distinction between the public and the private, besides the practice of privileging allies and individuals based on family ties and friendship. Corruption, bribery, fraud and robbery, among other unethical behaviors, represent a decrease in investment, increase the risks and uncertainties of the country, damage the commercial reputation, slow economic growth, cause financial losses, destroy the image and reputation of organizations, nurture conduits that are harmful to economic and social development, and still contribute to the disbelief of the population in governments (LEVY, DRAGO, 2005; SANTOS et al., 2012; YAO & AHLSTROM, 2014). In this context, this paper aims to analyze the types of organizational misbehavior identified in the management of the Federal University of Uberlândia, aiming at proposing the implementation of a compliance program. The concept used in this research for the definition of organizational misbehavior is proposed by Vardi and Wiener (1996, p.151) as "any intentional action by members of organizations that violates (a) organizational norms and expectations, and / or any intentional action that violates (b) standard values and social mores with inadequate conduct. " The research is characterized as qualitative, being the case study adopted as method of procedure, and the data collection was done through the semi-structured interview and documentary source. It was identified that the bad behavior in the Federal University of Uberlândia is manifested as follows: (1) Irregularities defined in regulations or regulations, fraud in bids or contracts; (2) Disappearance or loss of public property; (3) Absence or unlawfulness of duty; (4) Lack of civility, scandalous conduct, public incontinence, manifestation of appreciation or disapproval; (5) Absence of readiness in activities or in the provision of information; (6) Harassment; (7) Failure to fulfill the duties of the position; (8) Lack of commitment to the institution; (9) Use of public assets for private interests; (10) Corporatism; (11) Undue accumulation of charges; and (12) Insubordination. As a result of the bad behaviors, four consequences have been identified that negatively impact the institution and, consequently, society. As main negative consequences, they were presented: (1) Negative image of the university; (2) Student retention and avoidance; (3) Lack of efficiency and, (4) Financial losses. Finally, considering the specific objective of proposing the implementation of a compliance program and based on the analyzes made, it was possible to conclude that the Federal University of Uberlândia presents itself legally and structurally equipped to implement the compliance program as a management tool for prevention and control of inappropriate behaviors in their organizational environment. It has also been identified that most of UFU's public servants are made up of public agents who perform their duties in compliance with the institution's standards. Finally, as a technological product, in addition to the diagnosis and analysis of the bases for implementation of a compliance program, it is proposed to hold a Workshop to pulverize the knowledge of this research among the administrative leadership of the Federal University of Uberlândia.

KEY WORDS: Public Management. Organizational Misbehaviour. Compliance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Gestão	26
Quadro 2 – Produção acadêmica sobre a gestão pública.....	28
Quadro 3 - Conceito de Organizational Misbehaviour.....	38
Quadro 4 - Tipos de <i>Organizational Misbehaviour</i>	41
Quadro 5 - Trabalhos publicados sobre <i>Organizational Misbehaviour</i>	43
Quadro 6 - Princípios de um programa de <i>Compliance</i>	53
Quadro 7 - Mitos e Verdades sobre o <i>Compliance</i>	55
Quadro 8 - Tópico Guia para entrevista	66
Quadro 9 - Perfil dos Entrevistados.....	68
Quadro 10 - Protocolo da Pesquisa	71
Quadro 11 - Análise dos Tipos de OMB identificados na pesquisa.....	74
Quadro 12 - Resultado da análise de conteúdo das entrevistas quanto às consequências.....	101
Quadro 13 - Cursos oferecidos pela DICAP em 2018.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de <i>Organizational Misbehaviour</i> identificados	79
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de denúncias recebidas de 2013 a 2017 - Ouvidoria UFU.....	116
--	-----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CACES	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos Empregos e Salários
CO	Comportamento organizacional
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
COPSIA	Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DICAP	Diretoria de Capacitação Pessoal
DIRCO	Diretoria de Comunicação Social
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
NPM	<i>New Public Management</i>
OMB	<i>Organizational misbehaviour</i>
PAD's	Processos Administrativos Disciplinares
PNPS	Programa Nacional de Participação Social
SNPS	Sistema Nacional de Participação Social
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	Justificativa da Pesquisa.....	17
1.4	Estrutura da Dissertação.....	18
2.	A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	21
2.1	Os modelos de Gestão Pública - do Patrimonialismo ao Societal.....	21
2.2	Os desafios da Gestão Pública	30
3.	ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR	36
3.1	Principais tipos de <i>organizacional misbehaviour</i>	40
3.2	<i>Organizational Misbehaviour</i> : Os desafios para a gestão organizacional	46
4.	O COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA	50
4.1	Princípios para implementação (por em prática) de programas de <i>compliance</i>	52
4.2	Os desafios da incorporação do conceito de <i>Compliance</i> na Gestão Pública	54
5.	O PERCURSO METODOLÓGICO	58
5.1	Natureza da pesquisa.....	58
5.2	Quanto à técnica de análise de conteúdo.....	59
5.3	Informações sobre a Instituição Pesquisada.....	60
5.4	A construção do <i>corpus</i> de pesquisa	61
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	72
6.1	<i>Organizational Misbehaviour</i> no âmbito da UFU	72
6.2	Consequências do <i>Organizational Misbehaviour</i> na gestão da UFU.....	100
6.3	Bases para implantação de um Programa de <i>Compliance</i> na UFU	107
6.4	Sugestão para Workshop.....	120
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	138
	APÊNDICE B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	139

1. INTRODUÇÃO

“O novo país foi construído, vê-se, sem qualquer compromisso moral ou ideológico de formar uma nação” (ROCHA FURTADO, 2012, p. 4).

Condutas antiéticas e comportamentos inadequados na gestão pública no Brasil não é uma peculiaridade marcadamente do Século XXI. O modelo de colonização aplicado no país teve como característica a exploração metódica e sistemática por cerca de 300 anos, ausência de distinção entre o público e o privado, além da prática de privilegiar aliados com base em laços familiares e de amizade. O trecho citado na epígrafe da introdução revela como não existiu, por parte dos primeiros habitantes portugueses que aqui chegaram, a preocupação com a formação de uma nação estruturada em questões morais. Pelo contrário, o país foi palco dos mais diversos estilos de condutas inapropriadas, em especial, relacionadas com o patrimônio e cargos públicos. Assim, ao longo dos três séculos em que se manteve a relação de dependência do Brasil a Portugal, era frequente o uso do patrimônio público para interesses particulares e o pagamento de propina, por exemplo, a agentes públicos¹, era uma prática tolerada e, até mesmo, regulamentada por lei (MOURA, 2012; ROCHA FURTADO, 2012; TRACCO, 2014; SILVA, 2015; NEHER; WELLE, 2017).

Holanda (1982), ao estudar a estrutura moral do Brasil, ainda em concordância com a epígrafe citada, fala da aversão do brasileiro às relações impessoais tão necessárias na esfera da administração pública. Nesse sentido, a cordialidade seria característica brasileira que se destaca no convívio social, buscando suprimir distâncias hierárquicas, regras impessoais, formalismos e leis, bem como procurando o estabelecimento das relações de cunho afetivo.

Essa concepção moral quanto à formação da identidade do povo brasileiro (HOLANDA, 1982) contribuiu para conservação de condutas antiéticas dos agentes públicos relacionadas a nepotismo², uso inadequado do patrimônio público, descumprimento da jornada de trabalho, das atribuições do cargo e de leis, entre outras, que degradam a gestão pública do país e a imagem do agente público servidor do Estado.

¹ Define-se agente público, para os efeitos desta pesquisa, quem exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos ou entidades da administração pública direta, indireta, ou fundacional (BRASIL, 1997). Mais especificamente, o agente público estudado nesta pesquisa é formado por dois grupos ocupacionais, quais sejam: a categoria dos técnicos administrativos e dos professores de ensino superior.

² Favoritismo para com parentes (FERREIRA, 2004).

O Brasil vive hoje uma crise de legitimidade do modelo político e uma crise de representatividade, além de uma profunda crise moral, entre outras razões³, decorrentes da fragilidade da sua formação enquanto sociedade. Não é de se estranhar que se desenvolva, nesse cenário, um crescente descontentamento e ceticismo da população a respeito da conduta dos agentes públicos, contribuindo para uma diminuição contínua da confiança no governo (BRASIL, 2000; FILGUEIRAS, 2009; LASTHUIZEN; HUBERTS; HERES, 2011; MOTTA, 2013; IANONI, 2016; THALER; HELMING, 2015; SILVA; LIMA; GOMIDE, 2017; SOUZA, 2017).

Somado a isso, contribui para o processo de desconfiança por parte da sociedade a frequente vinculação na mídia de condutas inadequadas praticadas por agentes públicos no exercício de sua função. Essas notícias são divulgadas, diariamente, nos principais jornais do país e do mundo. É habitual a divulgação na imprensa internacional de casos de corrupção na esfera pública brasileira (BRAUN, 2017) e, na imprensa nacional, são diárias as notícias acerca de fraudes em concursos públicos (BASSO, 2017), não cumprimento das obrigações inerentes à função (HENRIQUES, 2016), uso da administração pública para favorecimento próprio ou de terceiros (VALE, 2013), acumulação indevida de cargos (CONSUN, 2018), não cumprimento da jornada de trabalho (ALMEIDA, 2016), entre outras. Essas condutas inadequadas provocam na sociedade uma sensação de mal-estar coletivo e de desconfiança quanto à integridade⁴ do agente público (FUJITA, 2017).

Há que se considerar que as organizações públicas estão sob constante pressão para melhoria de sua gestão por se tratarem de organizações que trabalham com recursos escassos oriundos dos tributos pagos pela população (CARVALHO; SOUSA, 2016). Por isso, espera-se que o serviço público exiba um alto grau de responsividade e responsabilidade (KYARIMPA; GARCIA-ZAMOR, 2006). Assim, para que se alcancem os objetivos de uma boa gestão pública, um ator fundamental nesse processo é o agente público, personificação do Estado⁵, seja em cargo de comissão ou de carreira, com atuação na esfera Executiva, Legislativa ou Judiciária.

A normatização da conduta adequada dos agentes públicos é um fator importante nesse cenário de crise e, diferentemente do que ocorria séculos atrás, tem se feito presente nas

³ Ao analisar as raízes da formação do povo brasileiro, não se pode considerar, simplesmente, a colonização portuguesa como fator decisivo para o comportamento da população. A colonização pode ser um indicio circunstancial e não uma justificativa (ROCHA FURTADO, 2012).

⁴ Tem como base a honestidade. (Instrução Normativa nº 01, de 10 de maio de 2016).

⁵ O agente público é o Estado no momento em que está atendendo o cidadão. O Estado personifica-se na figura do agente público (GARCIA, 2017).

leis do país. A Constituição Federal de 1988, ao tratar da Administração Pública, enumerou seus princípios norteadores no *caput* do Art. 37, como o da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1988). Esses princípios revelam a seriedade com que o agente público deve tratar a coisa pública.

Do mesmo modo, o Código de Ética⁶ Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal normatiza que esse agente deve orientar seu comportamento seguindo as diretrizes legais, consciente de que “a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele [...]”, e ainda, “ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum” (BRASIL, 1994, p. 1).

No entanto, uma dificuldade que, em especial, o setor público enfrenta está relacionada à conduta de seus agentes públicos em conformidade com normas, regulamentos e leis⁷. Em outras palavras, o mau comportamento desse agente, quando não está em conformidade com as normas e leis podem trazer prejuízos econômicos e sociais.

Kyarimpa e Garcia-Zamor (2006) afirmam que várias mudanças estão ocorrendo como resultado das atuais pressões para reinventar o governo. Nesse sentido, para Thaler e Helming (2015) a gestão pública tem incorporado mudanças em suas práticas de gestão, assumindo um papel preventivo no planejamento de seus atos e incorporando características de transparência, ética e legalidade em suas ações. Em especial a ética tem ganhado importância como meio de prevenir condutas inadequadas e enfrentar o declínio da confiança do público em tempos difíceis para a administração pública. Essa dificuldade é encontrada nas diversas esferas de gestão pública e, ainda na gestão de uma instituição de ensino superior pública, tal qual a Universidade Federal de Uberlândia, onde essa pesquisa se realizará.

Nessa linha de raciocínio, este trabalho pretende, também, contribuir para a implantação⁸ de um programa de *compliance*⁹ no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que vai ao encontro da meta institucional 2188 do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) 2016 - 2021. Assim, nesta pesquisa busca-se

⁶ Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública (Instrução Normativa nº 01, de 10 de maio de 2016).

⁷ *Compliance* é estar em conformidade com as normas, regulamentos e leis é a definição.

⁸ Implantação significa introduzir, estabelecer, fixar, enraizar, que não se confunde com implementação, que significa pôr em prática, executar ou assegurar a realização de alguma coisa (FERREIRA, 2004). Assim, nesta pesquisa sugere-se a implantação do programa, enquanto a sua implementação será de responsabilidade da gestão da Universidade Federal de Uberlândia, em conformidade com diretrizes legais.

⁹ As práticas de *compliance* vêm se destacando como uma importante ferramenta de gestão do setor privado com origem nas instituições financeiras.

compreender os desvios de condutas dos agentes públicos identificadas na UFU e, ainda analisar de maneira crítica¹⁰ os programas de *compliance*, com o objetivo de sugerir sua implantação no âmbito da gestão da UFU.

Os programas de *compliance* surgem da necessidade estratégica¹¹ de se tentar gerenciarem os riscos, sejam eles relacionados a grandes valores ou ligados a desvios de condutas rotineiros inerentes à sociedade moderna que possam impactar negativamente os objetivos institucionais. Por meio desses programas, criam-se mecanismos úteis para auxiliar a identificação, a prevenção e o controle de ameaças na tentativa de prevenir condutas incompatíveis com o padrão ético almejado para o serviço público.

De forma sumária, *compliance* significa cumprir, obedecer às normas, “estar de acordo”. Os programas de *compliance* são desenhados para atender as particularidades estruturais, procedimentais e culturais próprias da instituição com foco em áreas sensíveis mais sujeitas a riscos (BRASIL, 2000; SANTOS, 2011; CADE, 2015; ZANETTI, 2016). Dessa forma, esta pesquisa traz uma reflexão sobre a incorporação, por parte da gestão pública, de práticas estratégicas de *compliance* que visem o controle do *organizational misbehaviour* (OMB), ou seja, o mau comportamento organizacional no âmbito dos setores da UFU.

Ainda, é importante elucidar que o OMB não se refere apenas a casos de corrupção com grandes desvios de dinheiro, roubos, subornos, entre outras más condutas que são midiaticizadas quase que diariamente. O mau comportamento, conforme Ivancevich, Konopaske e Matteson (2013) está presente no dia a dia das pessoas, bem como no ambiente de trabalho, e contempla as microviolências, tais como, incivilidade no trato com as pessoas, *bullying*¹², assédios, discriminação, intimidação, vingança, entre outros, como consumo de produtos não permitidos, violação de privacidade, retenção de informação, impontualidade, inassiduidade, desperdício, abuso de recursos, entre tantas outras. Esses comportamentos, apesar de não estamparem com frequência as capas dos jornais e revistas, também prejudicam o desempenho das instituições. Nesse sentido, um sistema de conformidade deve ser desenvolvido para atendimento das particularidades do OMB identificadas na instituição ou,

¹⁰ Serão levadas em consideração as particularidades da gestão pública. Pois a literatura estudada alerta para a problemática da utilização de ferramentas de gestão próprias da iniciativa privada na gestão pública de maneira acrítica.

¹¹ Compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017).

¹² Todo ato de violência física ou psicológica, intencional e repetitivo que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-la, causando dor e angústia à vítima (BRASIL, Lei 13.185, de 06 de novembro de 2015).

mais especificamente, nos seus setores, no sentido de que seus componentes normativos sejam coerentes com as atividades desenvolvidas (BOTTINI, 2013; YOUNG, 2013).

Em 2013, com a promulgação da Lei 12.846, ficou instituído legalmente que as empresas do setor privado adotassem o chamado programa de integridade cuja finalidade está destinada a evitar desvios de conduta dos funcionários dessas empresas contra a administração pública (BREIER, 2015). Assim, torna-se apropriado colocar em prática um programa de *compliance* também na gestão pública, dando exemplo de legalidade, boa gestão e personalizado para a realidade estatal. Ainda seguindo as diretrizes do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, é função da gestão pública: identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a instituição e, desse modo, promover condutas e padrões de comportamentos alinhados às melhores práticas de ética em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos.

Por fim, acredita-se que a implantação de programas de *compliance* na gestão pública, não restrito à Universidade Federal de Uberlândia, contribua para reflexões sobre a atual crise moral que atravessa o Estado, relacionada com desvios de condutas dos agentes públicos no exercício de suas funções.

1.1 Problema de Pesquisa

A partir do contexto apresentado, esta pesquisa estabelece como ponto de partida as seguintes questões: quais os tipos mais frequentes de *organizational misbehaviour* que chegam como denúncia na Ouvidoria da UFU e na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA)? E, ainda, seria a implantação de um programa de *compliance* o caminho para a gestão pública minorar ou mesmo dirimir maus comportamentos no seu ambiente organizacional? Para orientar esta pesquisa, essas questões foram condensadas da seguinte forma:

Como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior?

1.2 Objetivos

Considerando a questão orientadora da pesquisa, estabelecemos os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, estabeleceu-se o seguinte: Analisar os tipos de *organizational misbehaviour* identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de atingir o objetivo geral deste trabalho, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA), quais os tipos de processos foram instaurados, assim como, na Ouvidoria da UFU, os tipos de denúncias recebidas;
- b) Identificar, entre os agentes públicos (técnicos ou docentes) em cargos de gestão de unidades acadêmicas e administrativas e demais agentes públicos (técnicos e docentes), a percepção do mau comportamento dentro da UFU;
- c) Analisar criticamente os maus comportamentos à luz do quadro teórico sobre *organizational misbehaviour* na tentativa de identificar motivação, frequências, tipos, antecedentes e consequências;
- d) Considerando a proposta do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, estabeleceu-se como objetivo específico: Propor a implantação de um programa de *compliance*.

Com esses objetivos, espera-se contribuir para o desenvolvimento do espírito crítico na área do comportamento organizacional (CO), em especial, o *organizational misbehaviour*, aprimorando o conhecimento do *dark side*¹³ na gestão pública da UFU e, de certa forma, proporcionar uma discussão a respeito da implantação de um programa de *compliance* na gestão do setor público.

¹³ Em tradução literal, significa o “lado sombrio”. Nos estudos organizacionais, está relacionado com o lado negligenciado no estudo das organizações, as quais são palco de comportamentos prejudiciais à sociedade e ao ambiente de trabalho.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Ao pesquisar sobre OMB na gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública com o objetivo de implantação de um programa de *compliance*, este estudo pretende contribuir no campo social, teórico, prático, pessoal e institucional.

O investimento por aluno ao ano na UFU é de cerca de 23 mil reais (ALMEIDA, 2018), o que torna o custo de manutenção de uma universidade pública federal muito alto à sociedade. Logo, no campo social, investigar e compreender a natureza, os objetivos e os meios da administração pública são condições essenciais para que se possa administrar de forma eficiente (SILVA; LIMA; GOMIDE, 2017).

Ademais, conforme Ribeiro (2014), o Brasil é um país onde 81% dos brasileiros escolhem dar um jeitinho¹⁴ ao invés de seguir as leis, ocupa uma das últimas posições entre os mais corruptos do mundo, padecendo, portanto, de fissuras culturais na questão moral (RIBEIRO, 2014; BRAGA; GRANADO, 2017). Assim, falar sobre normas e regulamentos que delimitam decisões, atitudes e comportamentos dos agentes públicos é condição prioritária para que se avance nos padrões éticos e se alcancem níveis maiores de desenvolvimento no campo cultural, social e econômico. Ainda, pela expectativa de oferecer uma maior compreensão de um problema social presente no cotidiano das instituições e muitas vezes negligenciado: o mau comportamento dentro do local de trabalho.

Por conseguinte, no campo teórico, “estudar o comportamento organizacional, em especial, o *organizational misbehavior*, contribuirá no sentido de ampliação da busca por entender a motivação para prática de ações que são negativas tanto para as pessoas quanto para as organizações” (BRASÃO; VALADÃO JÚNIOR, 2016, p. 7), além de proporcionar um melhor entendimento de como ocorre o mau comportamento no ambiente de trabalho. Assad e Pina (2010, p. 13) comentam que “A motivação para a má conduta parece estar crescendo em inúmeros setores, efetivamente, numa velocidade exponencial. A perda do sentido da ética pessoal e profissional está dando lugar a comportamentos antes inadmissíveis”. Além do mais, no campo teórico, o estudo do OMB dentro da área do CO ganha importância, pois, conforme Sobral e Mansur (2013), que realizaram uma análise da produção científica em CO com base nos principais periódicos brasileiros de Administração, no período de 2001 a 2010, a área de estudos com foco em desvios de comportamentos mostra-se com pouca representatividade, sendo responsável apenas por 1% das publicações. Assim, o melhor entendimento sobre o mau comportamento organizacional ainda é uma

¹⁴ Como meio de transgredir regras (ROCHA FURTADO, 2012).

lacuna a ser preenchida nas pesquisas do campo comportamental, em especial em organizações públicas. Conforme Thaler e Helming (2015), o enfrentamento às condutas inadequadas e a melhoria dos padrões éticos nas organizações do setor público estão entrando na agenda pública em todo o mundo ocidental. Logo, esta pesquisa poderá contribuir para avançar o conhecimento sobre o mau comportamento organizacional na gestão pública, área em que é reconhecidamente escasso.

Já no campo prático, a contribuição que esta pesquisa traz está na proposta de implantação de um programa de *compliance* no setor público como uma prática de gestão, considerando os OMB's identificados com maior frequência no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia, incentivando, assim, o respeito à legislação e às boas práticas.

Por fim, justifica-se a pesquisa dessa temática sob a perspectiva pessoal e institucional. Pessoal, pois, o pesquisador é servidor público lotado na Universidade Federal de Uberlândia, e por isso, diariamente, presencia os problemas e desafios da gestão pública feita por pessoas e para as pessoas. Ademais, interessa ao pesquisador entender melhor como o mau comportamento se manifesta no ambiente organizacional do local onde trabalha. E institucional, pois a UFU, enquanto “um bem público a serviço do Brasil”, tem como orientação a busca da melhoria na sua prestação de serviços à comunidade, trabalhando para garantir uma universidade pública, gratuita e de qualidade não somente como discurso, mas, também, na prática. Assim, acredita-se que identificar e conhecer as condutas inadequadas dentro da UFU poderá contribuir, por meio do delineamento de políticas e ações organizacionais, para que as condutas inadequadas identificadas na instituição tornem-se compreensíveis e ajustáveis.

1.4 Estrutura da Dissertação

O principal objetivo desta pesquisa é o de analisar os tipos de *organizational misbehaviour* identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia, visando propor a implantação de um programa de *compliance*. Assim, as seções que constituem o presente referencial teórico foram estruturadas para que pudessem dar o suporte conceitual e direcionamentos para atingir tal objetivo.

A base teórica para o desenvolvimento deste trabalho fundamenta-se em três grandes temas: Gestão Pública, *Organizational Misbehaviour* e *Compliance* interligadas no agente

público. Essa interligação ocorre, pois o agente público é o responsável por cumprir as normas, regras e leis de maneira ética e proba no desempenho de sua função pública.

Assim, esta pesquisa está estruturada em sete seções. A primeira contém a introdução que tem como objetivo oferecer ao leitor uma visão geral do tema *organizational misbehaviour* na gestão pública. Ainda apresenta-se nessa seção, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas que motivaram a escolha dessa temática.

As seções dois, três e quatro trataram do referencial teórico para esta pesquisa. Na segunda seção, apresentou-se o quadro teórico da Gestão Pública no Brasil a fim de trazer à pesquisa um panorama histórico de como se constituiu a formação da gestão pública brasileira. Por conseguinte, foi realizado um levantamento da literatura sobre o tema *Organizational Misbehaviour*, apresentado na terceira seção, com o intuito de o pesquisador familiarizar-se com a temática e os principais estudos publicados e, assim, facilitar a identificação e discussão quanto aos maus comportamentos identificados na instituição pesquisada. Na quarta seção, tratou-se do tema *Compliance* também com o intuito de explorar a temática e proporcionar ao pesquisador conhecer como é a implantação das práticas e políticas de *Compliance* nas instituições que já aderiram ao programa e, ainda, identificar benefícios para usá-lo na gestão do *organizational misbehaviour*.

Na quinta seção, dedicou-se a apresentar os aspectos metodológicos que foram utilizados na condução desta pesquisa, assim como os caminhos a percorrer para o desenvolvimento do trabalho, no sentido de responder o problema de pesquisa. O método de abordagem utilizado foi o qualitativo com uso do estudo de caso. Realizou-se o levantamento de dados com entrevistas semi-estruturadas e da análise de documentos disponíveis em domínio público e privado. Para a análise de conteúdo dos documentos coletados, seguiu-se a orientação de Bardin (2010).

Na sexta seção, foram apresentados os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa, com o intuito de atingir o objetivo geral por meio da metodologia utilizada. Os resultados foram agrupados em doze tipos de maus comportamentos identificados no âmbito da instituição, seguido das consequências que esses comportamentos trazem para as pessoas e para a sociedade. Ainda, desenvolveu-se neste capítulo a análise da base legal e estrutural presentes na Universidade que pudessem dar sustentação para a implantação de um programa de *compliance* em sua gestão.

Ao final, na sétima seção, apresentaram-se as "Considerações Finais" para a pesquisa, com o intuito de descrever os resultados obtidos, as contribuições práticas deste estudo, em

consonância com o Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da FAGEN/UFU, bem como suas dificuldades e sugestões para pesquisas futuras.

2. A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Ao analisar a literatura para o alcance dos objetivos estabelecidos, identificou-se a necessidade de melhor compreender o contexto histórico de formação da gestão pública brasileira, tendo em vista que a gestão pública de uma universidade federal está diretamente relacionada com a gestão pública do país. Para tanto, buscou-se realizar uma revisão histórica da gestão pública, decidindo-se por abordar os modelos que mais se destacaram no contexto-histórico do Brasil, que são o patrimonialismo, a burocracia, o gerencialismo e o mais atual, a gestão societal.

2.1 Os modelos de Gestão Pública - do Patrimonialismo ao Societal

Ao analisar o modelo de gestão pública brasileira, é possível identificar nuances das quatro fases citadas: a patrimonialista (confundia o patrimônio público com o privado), o burocrático (superação do modelo patrimonialista com o objetivo de transformar o Estado em uma organização flexível e eficiente), o gerencial ou *New Public Management* (implantação da visão empreendedora no setor público com o objetivo primordial de levar a Administração Pública a operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços) e o pós-gerencial ou societal (maior participação popular nas deliberações do Estado, com crescimento da aproximação entre Estado e sociedade) (ARRUDA NETO, 2010; MOTTA, 2013).

Esses modelos, em seus respectivos contextos, carregam especificações administrativas que trazem, cada um, em sua medida, uma preocupação com a superação dos problemas gerenciais da gestão pública (SILVA; LIMA; GOMIDE, 2017). Assim, para melhor entender o momento atual da gestão pública no Brasil, este trabalho faz uma apresentação dos modelos, iniciando-se pelo patrimonialismo, seguido pela burocracia e o *New Public Management (NPM)* e, por fim, a Gestão Societal.

Na administração patrimonialista encontrada nas monarquias absolutas, o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do Rei com forte presença do nepotismo, empreguismo, corrupção, coronelismo e fraudes frequentes no processo eleitoral, característica de uma república de poucos privilegiados e muitos perseguidos. A coisa pública era vista mais como um

patrimônio a ser explorado do que como uma estrutura funcional a serviço do interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1996; ARRUDA NETO, 2010)

Esse tipo de administração iria revelar-se incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgem no Século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado. Portanto, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da distinção entre o público e o privado, mas, também, da separação entre o político e o administrador público (BRESSER-PEREIRA, 1996). É nesse contexto que surge a necessidade de se implantar um novo modelo de gestão no setor público.

No fim do Século XIX, nos Estados Unidos, e durante a década de 1930, no Brasil, reformas administrativas espalharam-se pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A adoção do modelo burocrático foi um avanço importante para superação do modelo patrimonialista brasileiro (ARRUDA NETO, 2010). O modelo burocrático weberiano, como ficou conhecido, é um modelo organizacional que desfrutou de notável disseminação nas administrações públicas durante o Século XX em todo o mundo, sendo esse atribuído a Max Weber, tendo em vista que o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (SECCHI, 2009).

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo deste século; no Brasil, em 1936. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 04).

Esse modelo tinha as características de formalidade (implica a configuração e a legitimidade de uma hierarquia administrativa), de impessoalidade (acontece entre os membros da organização e entre o ambiente externo) e de profissionalismo (que pressupõe o alcance de níveis mais elevados na hierarquia pautado pela experiência na função) (SECCHI, 2009).

Para Bresser-Pereira (1996), enquanto o Estado era pequeno e sua função básica era a da garantia da propriedade e dos contratos, o modelo burocrático conseguia atender adequadamente. Entretanto, quando o Estado começou a incorporar demandas outras tais, como serviços sociais de educação, saúde, cultura, previdência social, além de papéis econômicos, como regulação do sistema econômico interno e externo (por conta da globalização), estabilidade da moeda e do sistema financeiro, o modelo burocrático mostrou

sua maior disfunção, a ineficiência. Assim, no Século XX, quando o Estado liberal deu lugar ao Estado econômico, a administração burocrática se mostrou lenta, cara e pouco, ou nada, voltada para o atendimento das demandas dos cidadãos. De acordo com Bresser-Pereira (1996), nos anos 60 e início da década de 70, a insatisfação com o modelo burocrático já era percebida.

Nesse contexto, surge a necessidade de um modelo de gestão que consiga melhor administrar a gigantesca esfera da administração pública. Logo, o modelo burocrático weberiano foi desafiado por novos modelos organizacionais e de relacionamento como a nova gestão pública e essa transição recente tem sido considerada uma nova onda global de reformas da administração, ou seja, o *New Public Management* (NPM) (SECCHI, 2009). O modelo gerencial passa a existir como resposta à crise vivida, bem como uma estratégia para diminuir os custos e tornar mais eficientes os que cabiam ao Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O início da era do conhecimento e da informação, na segunda metade do Século XX, foi caracterizado por profundas transformações que impuseram novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. No âmbito público, o desafio foi o de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000).

Conforme Gruening (2001), o NPM teve início ao final da década de 1970 e começo dos anos 1980 e foi crescente em países democráticos nos quais o Estado de direito estava bem estabelecido, chegando com o desafio de tornar a administração mais eficiente e mais responsável na sociedade. O Reino Unido foi o pioneiro na implementação do modelo sob a liderança da primeira ministra Margaret Thatcher, seguido por alguns governos municipais dos EUA, tentando todos eles se recuperarem de uma recessão econômica e fiscal. Em seguida, muitos outros países seguiram o projeto de uma nova gestão pública na esperança de que também pudessem recuperar seus países das crises que vinham atravessando, estando, dentre eles, o Brasil.

O cenário brasileiro, palco para implementação do modelo do NPM, foi marcado a crise ocorrida entre os anos de 1979 e 1994 quando o Brasil viveu um período de estagnação da renda *per capita* e de alta inflação, deflagrando problemas de ordem econômica (inflação e desvalorização da moeda), fiscal (perda do crédito público), burocrática (administração do Estado), política (*impeachment* de Fernando Collor de Mello) e moral (corrupção). A partir desse contexto, a implantação do modelo de gestão baseado nos conceitos do NPM começa a ganhar força no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a ocorrência da

desestatização. À época, inúmeras foram as críticas a respeito do tamanho da máquina pública e, assim, teve início uma busca por modelos de gestão mais eficazes e eficientes para gerir o setor público (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), o NPM foi um movimento consolidado nos anos de 1990 a 2000. Ideologicamente marcado pelo neoliberalismo, esse movimento buscava tornar as organizações públicas similares às privadas com a introdução das forças do mercado no setor público e com a adaptação e a transferência para esse setor dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado. O objetivo da NPM era reduzir o tamanho da máquina administrativa, aumentar sua eficiência¹⁵, criar mecanismos de responsabilização dos agentes públicos e dar ênfase na competição e controle por meio social. Conceitos como concessão, regulação e parcerias público-privadas concretizam um novo modelo de Estado baseado em relações contratuais com o setor privado e responsável por definir objetivos de políticas públicas a serem implementadas com a parceria desse setor.

Conforme Secchi (2009), o modelo de uma nova gestão pública, ou a onda de "modernização", contribuiu para que, em todo o mundo, ocorresse implementação de mudanças significativas nas políticas de gestão pública, incluindo novos discursos e práticas oriundas do setor privado numa tentativa de aproximação entre esses setores. Desse modo, ganha força a ideia de uma nova maneira de gerir a coisa pública, inspirada na lógica de mercado que vinha acompanhada dos conceitos de eficiência, competitividade, desburocratização, descentralização, transparência, privatização, terceirização e do usuário do serviço público como um cliente (BLONSKI, 2017; MAGALHÃES, 2017; SILVA; LIMA; GOMIDE, 2017).

A implantação do modelo gerencial não se encaixou perfeitamente na gestão pública, isso porque, conforme ressalta Motta (2013), as práticas gerenciais do setor privado serviram de referência para as mudanças estratégicas do setor público, porém características típicas da gestão pública, tais como, a existência de hierarquias rígidas; mudanças políticas e culturais, foram fatores que dificultaram a aplicação de modelos adotados pelo setor privado e foram as principais barreiras encontradas para uma efetiva mudança.

O próximo modelo é o que se tenta implantar nos dias atuais: a gestão pública societal, que vem a ser uma alternativa para a crise de legitimidade que o Estado brasileiro tem enfrentado, em especial, por conta dos desvios de comportamento e das não conformidades

¹⁵ O conceito de eficiência pouco contribui para uma iniciativa de reforma, já que é impreciso. Não se tem notícia de alguma reforma feita com vistas à ineficiência da administração pública (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

dos seus agentes públicos no desempenho de suas atribuições. Para Arruda Neto (2010, p. 155), “a administração pública societal propõe uma ‘nova’ forma de relação entre a população civil e o Estado, baseando-se em uma concepção dialógica de gerir a *res pública*¹⁶”.

O modelo societal de administração pública tem como base a inserção da participação popular na gestão. Esse modelo procura estabelecer maior interlocução entre atores e organizações para que sejam desenvolvidos processos participativos e democráticos na relação entre governo e sociedade civil. Nesse contexto, o cidadão deixa de ser um mero observador da gestão pública e passa a ser um sujeito social ativo, contribuindo para a cidadania deliberativa (SILVA; LIMA; GOMIDE, 2017). Os autores ainda defendem que:

A gestão social acontece quando os governos institucionalizam modos de elaboração de políticas públicas que transformam os cidadãos não mais em “alvo”, “meta”, ou avaliador de resultados, mas sim em participantes ativos no processo de elaboração dessas políticas (SILVA; LIMA; GOMIDE, p. 6).

As condições para a realização das várias formas de participação democrática têm seus fundamentos normatizados no Brasil desde a CF/1988, mas não foram regulamentados devido aos interesses contrários a um projeto societário emancipatório e transformador. Um exemplo foi a não aprovação pelos parlamentares do Decreto nº. 8.243 (BRASIL, 2014) que instituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS). O objetivo de tal lei seria o de “fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e a sociedade civil” (BRASIL, 2014, p. 1). Essa iniciativa buscava garantir a participação social na formulação, execução, monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas e, consequentemente, no aprimoramento da gestão pública (TURIBIO; SANTOS, 2017).

Contudo, é preciso questionar a capacidade da população de exercer um controle social efetivo sobre as instituições públicas. A participação da sociedade em mecanismos de fiscalização da vida pública ainda não está presente na cultura nacional, marcada pelo paternalismo e pelo autoritarismo, ainda que, com a redemocratização, discussões acerca da cidadania e suas implicações se tenham feito mais presentes (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Nesse contexto, o modelo societal “ainda se encontra em construção teórico-pragmática e tem no instituto da democracia participativa constitucional seu elemento essencial” (ARRUDA NETO, 2010, p. 133). Nesse sentido, França Filho (2008) assevera que

¹⁶ O Dicionário Aurélio indica a filiação etimológica do termo República com o latim *res pública*, isto é, “coisa pública” (FERREIRA, 2004).

o modelo societal apresenta-se como um conceito em pleno debate e construção teórica, metodológica e empírica. Isso porque a complexidade do tema não permite caracterizar somente uma única definição devido à possibilidade de diversas interpretações, sendo, portanto, um conceito em construção.

A seguir, no Quadro 1, os modelos de gestão estão sintetizados. Apresenta-se um resumo do modelo Patrimonialista, Burocrática, *New Public Management* e *Societal*. Nota-se que a partir do modelo Burocrático há uma preocupação em tratar a gestão pública de forma mais profissional e menos pessoal, com foco no atendimento ao público.

Quadro 1- Modelos de Gestão

(continua)

Modelo	Contexto	Principais características
Patrimonialista	Prevaleceu até a Revolução de 1930. É marcado pela concepção de que o Estado era uma extensão do poder do soberano, sendo o patrimônio público constantemente confundido com o privado	<ul style="list-style-type: none"> * Nepotismo; * Corrupção; * Patrimônio público confundido com o privado; * Serviços públicos concentrados no Estado.
Burocrática	Teve como precursor Max Weber. Surgiu em meados do Século XIX e tem por premissa básica o combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista. Destacam-se, sobretudo, a separação entre público e privado, bem como a separação entre política e administração.	<ul style="list-style-type: none"> * Impessoalidade; * Formalidade; * Profissionalismo; * Separação entre público e privado; * Grande estrutura organizacional; * Especialização de tarefas.
<i>New public management</i>	Inicia-se em meados do Século XX e tem como principal objetivo transformar o Estado em uma organização flexível e eficiente, sendo também conhecido como nova gestão pública. Tem uma característica muito importante: a busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e, para isso, inspira-se na administração privada. A NPM sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.	<ul style="list-style-type: none"> * Eficiência; * Eficácia; * Competitividade; * Desburocratização; * Descentralização; * Transparência; * Accountability; * Privatização; * Terceirização; * Foco no cidadão; * Estado mínimo.

Quadro 1: Modelos de Gestão

(conclusão)

Modelo	Contexto	Principais características
<i>Societal</i>	Tem como base a inserção da participação popular na gestão pública. Procura estabelecer maior interlocução entre atores e organizações para que sejam desenvolvidos processos participativos e democráticos na relação entre governo e sociedade civil. O modelo societal de administração pública.	<ul style="list-style-type: none"> * Participação e deliberação popular; * Aproximação entre governo e sociedade; * Fiscalização por parte da sociedade, * Efetividade da democracia representativa; * Gestão dialógica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) a partir de Silva, Lima e Gomide (2017).

No entanto, apesar de a literatura fazer bastante referência à onda de modernização que advém com o NPM e com o modelo Societal (SILVA, LIMA E GOMIDE, 2017), Secchi (2009) chama a atenção para a cautela necessária ao se implementarem reformas administrativas radicais no modo de gestão pública, não havendo mágica para as reformas administrativas. Isso porque esses novos modelos organizacionais compartilham algumas características com os modelos aos quais se propõem substituir e precisam, portanto, ser vistos como complementares e não como uma ruptura acrítica com o modo de gestão anterior.

Arruda Neto (2010) também aponta que a implementação de um novo modo de gestão não afasta a convivência paralela de características sociojurídico-políticas de modelos anteriores, assim como Motta (2013, p. 88) diz que “cabe conciliar lições aprendidas no meio privado com o meio público, respeitando, porém, características inerentes à Administração pública”. Conforme dito por Pieranti, Rodrigues e Peci (2008), nenhuma reforma no modelo de gerir a coisa pública foi realizada com vistas à ineficiência da gestão, pois todas buscavam pela melhoria na forma de administrar.

Por sua vez, Secchi (2009) assevera que toda alteração da forma de gestão da coisa pública precisa atentar para aspectos incrementais de mudança organizacional. O autor sugere que, ao invés de propor alterações, exclusões e declínio de modelos tidos como ultrapassados, talvez seja mais interessante propor modelos que complementam mudanças cumulativas nas práticas e valores. Ainda para o autor, analisando criticamente determinada organização, é possível identificar características desde o patrimonialismo, passando pela burocracia e pelo NPM e sobrevivendo às mais diversas práticas no ambiente das instituições públicas.

Desde o final do Século XX, os modelos clássicos de gestão pública citados neste trabalho têm sido desafiados pela necessidade da organização de uma nova maneira de gerir a coisa pública (MASSARO, 2017).

A seguir, o Quadro 2 apresenta um resumo dos artigos pesquisados que abordaram a temática da gestão pública e seu desenvolvimento. Buscou-se por artigos que retratassem as reformas administrativas feitas no Brasil e abordassem os estágios de gestão que a administração pública brasileira experimentou.

Quadro 2 – Produção acadêmica sobre a gestão pública

(continua)

Título/ Autores	Objetivos	Métodos	Resultados
Origin and theoretical basis of New Public Management/ Gruening (2001)	Descrever as características do Novo Gerenciamento Público (NPM) e dar uma visão superficial e geral do desenvolvimento das ciências comportamental-administrativas e sua relação com o MPN.	Análise teórica da literatura	As características do NPM são novas, porém não representam uma mudança de paradigma. Na verdade, é improvável um novo modelo para as ciências comportamental-administrativas e, sem isso, uma mudança de paradigma não será concretizada.
Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro/ Pieranti; Rodrigues e Peci (2008)	Revisar criticamente os princípios que embasam as reformas da gestão pública no nível federal, mostrando a proximidade e a divergência dos conceitos de governança e New Public Management, dois movimentos consolidados nas duas últimas décadas.	Análise teórica da literatura	As conclusões do trabalho enfatizam a prevalência de princípios baseados na NPM em detrimento da sua aplicabilidade na rede de governança em construção no Brasil da redemocratização e da pós-desestatização e apontam a necessidade de construção de modelos próprios de governança, baseados em diagnósticos locais.
Modelos organizacionais e reformas da administração pública/ Secchi (2009)	Fazer uma comparação dos quatro modelos organizacionais e relacionais que vêm inspirando o desenho das estruturas e processos nas recentes reformas da administração pública. Os modelos analisados são o burocrático, a administração pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública.	Análise teórica da literatura	Os novos modelos compartilham características essenciais com o modelo tradicional burocrático e, portanto, não são modelos de ruptura. Também é argumentado que reformas da administração pública transformam-se facilmente em políticas simbólicas e que políticos e burocratas tentam manipular a percepção do público em relação ao desempenho dos governos.

Quadro 2 – Produção acadêmica sobre a gestão pública

(conclusão)

Título/ Autores	Objetivos	Métodos	Resultados
Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamento de uma nova administração pública constitucional/ Arruda Neto (2010)	Identificar os modelos de gestão pública no Brasil e sua evolução.	Análise teórica da literatura	A história da gestão pública no Brasil passa pelo modelo patrimonialista, burocrático e gerencial, chegando até o estado atual denominado de administração pública societal. Esse último modelo — em uma visão jurídica, consiste na democracia constitucional (ou participativa, deliberativa) — propõe uma “nova” forma de relação entre a população civil e o Estado, baseando-se em uma concepção dialógica de gerir a res pública.
O estado da arte da Gestão Pública/ Motta (2013)	Identificar o atual estado da arte da gestão pública no Brasil.	Análise teórica da literatura	O pós-NPM parece ter melhor consciência sobre os limites da inserção de mecanismos privados na gestão pública. A inviabilização fica demonstrada pela tentativa de adoção na totalidade. Cabe conciliar lições aprendidas no meio privado com o meio público, respeitando, porém, características inerentes à Administração pública.
O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil/ Bloski, Prates e Costa (2017)	Compreender como ocorre a Administração Estratégica no poder público federal brasileiro diante da combinação entre os preceitos do New Public Management e do Balanced Scorecard.	Estudo de caso na Receita Federal do Brasil	Identificou-se que a adoção dos princípios do New Public Management alterou a forma de execução da Administração Pública brasileira, influenciando-a a buscar uma atuação mais eficiente, sendo aqui a eficiência entendida como a prestação de um serviço público de maior qualidade.
Inovação na Administração Pública: Um meta estudo dos anais do ENANPAD/ Silva, Lima e Gomide (2017)	Identificar inovações na transição dos modelos de administração burocrática para o gerencial e do modelo gerencial para o societal a partir de um levantamento quantitativo da incidência de estudos sobre a temática nos anais do EnAnpad.	Análise teórica da literatura	Constatou-se um aumento no número de trabalhos apresentados sobre os mecanismos inovadores nas realizações mais recentes do EnANPAD, um aumento de 400% nos temas da primeira transição analisada e de 200% nos temas da segunda transição. Conclui-se que a administração pública é marcada por tendências de inovação que estão relacionadas a uma nova forma de “fazer” do Estado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base na revisão da literatura.

Na análise das pesquisas publicadas e evidenciadas no Quadro 2, sobre a temática Gestão Pública, foi identificado que os autores, em sua maioria, trabalharam com a análise teórica da literatura. O histórico dos modelos de gestão pública brasileira mostra que houve a tentativa de implantar novos modelos na maneira de gerir a *res pública* e que nenhum deles conseguiu atender, de maneira completa, às necessidades da gestão pública. Os trabalhos citaram desde o modelo centrado no governante, como o patrimonialismo, até os modelos mais atuais, como o societal, que buscam na participação popular uma gestão coletiva do patrimônio público.

Os estudos convergem ao identificar que o NPM não é a solução para todas as demandas da gestão pública, ainda que a simples existência de princípios da NPM sem aplicabilidade não são suficientes para tornar a gestão pública mais eficiente, sugerindo-se a implantação de modelos baseados em contextos específicos.

Ademais, as pesquisas apontaram que os novos modelos não são modelos inéditos e não representam ruptura com modelos anteriores. Por outro lado, a implantação dos modelos de gestão trouxe, cada um, à sua medida, alterações significativas que contribuíram para melhorar a qualidade do serviço público, em especial, os princípios do NPM.

Ainda, o estudo de Silva, Lima e Gomide (2017) identificou um aumento nos trabalhos publicados sobre a temática de inovação na gestão pública, o que demonstra uma tendência de inovação relacionada a uma nova forma de “fazer” do Estado.

2.2 Os desafios da Gestão Pública

A visão sobre o papel do governo está mudando. Com a ênfase na nova gestão pública, o governo é chamado a adotar uma orientação econômica de mercado, ser competitivo, focar mais em produtividade, desempenho e resultados, fazer mais com menos e controlar custos (KYARIMPA; GARCIA-ZAMOR, 2006).

Assim, administrar o setor público não é uma tarefa fácil e, a gestão pública brasileira encontra grande dificuldade para tornar efetivas as suas ações que, em geral, são morosas e inflexíveis. Isso reflete na baixa capacidade de resposta da administração pública no atendimento das demandas da população, o que tem contribuído para aumentar a insatisfação da sociedade para com o Estado (PEREIRA, 2011).

Ainda para Pereira (2011), fazer cortes e reduzir despesas públicas, estimular o crescimento acelerado da economia e combater a inflação e, ao mesmo tempo, promover a

desburocratização, gerar estímulos para a inovação tecnológica ou implantar adequadamente os programas sociais e promover a redução da pobreza no país não se concretizam pela manifestação da vontade do governante. Isso exige competência da administração pública e, conseqüentemente, de deliberações acertadas por parte do agente público.

O modelo atual da administração pública brasileira enfrenta dificuldades relacionadas com a ineficácia social, quer pela ausência, quer pela inadequada prestação de serviços públicos básicos à população. Assim, a realização do bem comum, da justiça social e a inclusão cidadã se tornam objetivos cada vez mais distantes de serem atingidos (ARRUDA NETO, 2010).

Dessa maneira, o agente público, ao assumir a difícil tarefa de gestão da coisa pública, tem sérios desafios a serem considerados. Na visão de Fonseca (2017), há quatro relevantes desafios, estando o primeiro relacionado com a responsabilidade do agente público em garantir igualdade social nas políticas públicas. Isso porque o papel do Estado é garantir que os escassos recursos sejam distribuídos de maneira a atingir os interesses da coletividade, atendendo às diversas demandas, tais como, garantir segurança, bem-estar, saúde e educação e, muitas vezes, fazer intervenções de grande porte e alta complexidade na economia.

Como segundo desafio, Fonseca (2017) aponta que o agente público precisa se atentar para a prestação de serviços de qualidade para o cidadão, levando em consideração o princípio da eficiência da Administração Pública. Para isso, deve-se buscar por profissionais capacitados e aptos a prestarem um serviço eficiente e, dessa forma, garantir que a população tenha acesso a serviços que atendam suas demandas de forma célere e com qualidade. Ainda no bojo dos desafios para a gestão pública, a autora entende que o agente público precisa cuidar pela promoção de uma gestão mais participativa, uma vez que delibera sobre ações que impõem limites, normatiza condutas e organiza atividades que influenciam, diretamente, a vida dos cidadãos. Por esse motivo, a participação da população deve ser incentivada, pois são os cidadãos os principais interessados e atingidos pelas decisões.

Como quarto elemento desafiador, Fonseca (2017) cita a necessária capacitação dos recursos humanos. Nesse caso, o profissional que atua no setor público precisa controlar uma série de variáveis para tomar decisões acertadas e propor soluções aplicáveis, sendo o conhecimento (leis, gestão pública e ética) fundamental.

Nesse sentido, Oliveira (2016) corrobora ao dizer que não há como se fazer uma boa gestão sem que o agente público tenha conhecimentos atualizados das leis, normas e códigos de ética, em especial, do órgão ao qual responde. Isso ocorre devido ao agente público ser condicionado a fazer tudo que é permitido pela lei e, portanto, para que consiga administrar

sem infringir a legislação é necessário que deva estar atualizado. Além desses desafios, o agente ainda deve considerar as pessoas com as quais terá que conviver. Isso porque o relacionamento humano é um processo complexo e, portanto, nas interações entre os indivíduos de qualquer sociedade, comunidade e organização pública ou privada, é inevitável a existência de conflitos, uma vez que cada indivíduo carrega consigo laços culturais, profissionais, familiares e de afinidades.

Thaler e Helming (2015), em um estudo sobre os funcionários públicos alemães, identificaram a importância da liderança ética, precisamente em relação ao seu impacto em variáveis de resultado bastante imediatas, como atitudes relacionadas à organização. Os resultados indicam a necessidade de selecionar e desenvolver capacidades de liderança ética para organizações do setor público. O estudo revelou percepções interessantes sobre os efeitos da liderança ética e dos códigos de conduta nas intenções e atitudes comportamentais éticas dos funcionários nas administrações públicas alemãs. Segundos os autores, a tarefa de melhorar o comportamento ético continuará sendo uma tarefa proeminente e, ao mesmo tempo, desafiadora para a gestão pública.

Ainda nesse sentido da ética no serviço público, Kyarimpa e Garcia-Zamor (2006) comentam que organizações públicas contemporâneas estão enfrentando inúmeros desafios e que o mais crítico deles está relacionado com questões éticas e aos maus comportamentos no ambiente de trabalho. Para os autores, o Século XX viu o foco na gestão pública ampliar-se para abranger questões como moralidade e virtude entre os funcionários públicos e suas obrigações para com a cidadania e a teoria democrática. A referência convencional à ética no serviço público evoca pontos de vista sobre questões como virtude, moralidade, integridade, corrupção, suborno, peculato, uso indevido de recursos públicos, conflito de interesses e uso indevido de cargos públicos. Na opinião dos autores, a ética deve orientar as ações e o desempenho dos funcionários públicos, e valores como a moralidade devem ajudá-los a delinear ações corretas e erradas.

Por fim, Mello (2006) afirma que um desafio a ser enfrentado, quando se pensa na nova administração pública, é a necessidade de adaptação dos modelos de organização e governança, mais usualmente associados ao setor privado, sem deixar de considerar as questões específicas do setor público. Isso significa que a incorporação de modelos usualmente utilizados na gestão privada não deve ser feita de maneira acrítica, uma vez que sua adaptação pode não ser completa, necessária ou possível. Nesse sentido, Thaler e Helming (2015) afirmam que as descobertas de organizações do setor privado podem não ser facilmente transferidas para organizações do setor público, pois existem diferenças notáveis

entre organizações do setor público e privado em termos de valores, metas e práticas de gestão.

No caso de instituições públicas de ensino, os desafios se repetem. Isso porque a área da educação foi fortemente influenciada pelas ideias neoliberais que provocaram reformas importantes quanto à intervenção do Estado na administração dos serviços educacionais. Essas ideias ocasionaram modificações de ordem jurídico-institucional em consonância com a reforma do Estado que resultaram em novos modelos de gestão na esfera pública. Assim, introduziram-se as noções de eficiência, produtividade e racionalidade, as quais são inerentes à lógica capitalista e em conformidade com o modelo de gestão proposto pela NPM. Para Cunha (2012, p. 7), as instituições de ensino superior (IES) têm procurado “adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços”. Nesse sentido, Carvalho e Sousa (2016) asseveram que, ao se adotarem esses novos modelos de gestão, os projetos devem levar em conta as características específicas do setor público. Isso porque há grande risco de insucesso das iniciativas de implementação de novos processos devido às características do setor público – empecilhos legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa. Por sua vez, Motta (2013, p. 85) aponta que:

Por serem sacudidas, todos os dias, por pressões de mercado e revoluções tecnológicas, as empresas privadas, para sobreviver, dependem da capacidade de agir com rapidez e introduzir o inusitado. A área pública, por sua vez, está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas: dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades. A Administração Pública carrega dificuldades para resolver com rapidez problemas da comunidade: inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão.

Por outro lado, os princípios fundadores da escola pública (a universalidade do acesso, a igualdade de oportunidades e a continuidade dos percursos escolares) não tiveram correspondência nas políticas que foram implementadas com o NPM.

Ainda que as políticas implementadas, desde a segunda metade da década de 1990, implicaram em mudanças significativas no papel, nos valores, nas finalidades e na maneira de gestão das IES, essas mudanças não significaram a superação do patrimonialismo, do clientelismo e até da administração burocrática nas práticas vivenciadas dentro das IES, particularmente, nas universidades públicas. Corroborar essa ideia Vieira e Vieira (2004), ao afirmarem que as universidades federais brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, tornando as três dimensões da atividade acadêmica universitária – ensino, pesquisa e extensão – reféns da burocracia, bem como submetidas a normas e dependências, muitas vezes,

desnecessárias. Carvalho e Sousa (2016) ressaltam que, mesmo com as tentativas de implementação de novas estruturas na maneira de gerir a *res pública*, o modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pelas universidades públicas continua sendo o burocrático. Nesse sentido, Costa (2018) identificou, em pesquisa realizada em universidades públicas, que a característica de personalismo é inerente ao setor público e que essas instituições têm a cultura de personalismo, poder e hierarquia.

Para Fávero (2005), a Universidade precisa caminhar também em direção à nova maneira de gestão, ultrapassando as barreiras da gestão burocrática e da NPM para sua completa democratização ou gestão societal. O autor afirma ainda que há a necessidade de se criar espaço para uma participação efetiva no governo da instituição. De acordo com Chauí (2003, p. 5), a universidade “exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Dessa maneira, podem ser percebidos, em seu interior, opiniões, atitudes e projetos conflitantes que revelam as divisões e contradições encontradas na sociedade.

Aqui, conclui-se a revisão da literatura sobre a gestão pública no Brasil. Ao longo deste capítulo fez-se um resumo dos principais modelos adotados a partir do Brasil República. Apresentou-se, em seguida, a teoria do modelo patrimonialista, burocrática, gerencialista e o modelo societal. A intenção com o histórico desses modelos foi entender a implementação dos modelos de gestão pública no Brasil e como isso se configurou, desde a macro (administração do país, estado e cidades) até a micro (dentro das instituições públicas, tais como, a UFU).

Essa contextualização trouxe ao pesquisador o entendimento de que os modelos de gestão implementados no Brasil estão caminhando, gradativamente, em direção, enquanto forma de gerir a *res pública*, para uma administração mais próxima de modelos utilizados na iniciativa privada, ainda que, por outro lado, haja dificuldades de implementação de modelos de gestão da iniciativa privada sem o necessário ajustamento para a gestão pública. Foi possível notar também que não há que se falar em modelos superiores e inferiores, uma vez que todos foram implementados na busca da eficiência e da eficácia da gestão com o objetivo de tornar a gigantesca máquina pública mais produtiva e adequada aos anseios da população pela prestação de serviços de melhor qualidade.

Como visto na literatura (SECCHI, 2009), não existe um modelo único a se estabelecer. A gestão pública brasileira carrega no seu cerne diversas características de modelos de gestão que fazem alusão, até mesmo, ao período colonial. O estabelecimento de novas metas e a identificação de novas necessidades e demandas sociais são importantes para

que se introduzam, mesmo que pontualmente, como no caso de uma autarquia, mudanças que possam contribuir para o melhor desempenho da gestão pública. Fazer essa contextualização trouxe ao pesquisador, ainda, o entendimento da importância em se buscar por novas ferramentas de gestão atualizadas que ajudem o agente público no desafio de administrar demandas específicas de instituições, órgãos e setores.

3. **ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR**

A gestão pública apresenta entre outros desafios, a questão do comportamento organizacional de seus agentes públicos no desempenho das atribuições do cargo. Nesse sentido, buscou-se compreender o *organizational misbehaviour*, em outras palavras, a literatura sobre o mau comportamento no ambiente de trabalho para ajudar a atingir o objetivo desta pesquisa.

O OMB é um fenômeno presente desde a primeira fábrica, na era da Revolução Industrial, até os dias atuais, na era da informação e da internet, refletindo tendências sociais, políticas, tecnológicas, destacando-se como um dos mais sérios problemas internos enfrentados pelas organizações modernas. Dessa maneira, desde as primeiras organizações, o mau comportamento é algo comum, compondo o chamado *dark side* das organizações (VARDI; WEITZ, 2004; RICHARDS, 2008).

Importante apontar que a maior parte das pessoas apresentam comportamentos adequados no ambiente organizacional. Entretanto, ainda assim, os gestores precisam lidar, ocasionalmente, com pessoas que apresentam atitudes inapropriadas. Essas atitudes não podem e não devem ser negligenciadas devido a seus impactos negativos, tais como, custos financeiros e, principalmente, sociais, que trazem às pessoas e à sociedade em geral (WEITZ, VARDI, 2008).

De acordo com Morgan (1996, p. 43),

As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organização em diferentes tipos de ambiente.

Nesse sentido, as pesquisas apontam que o mau comportamento organizacional é uma característica que se molda à realidade das organizações modernas formadas por um outro perfil de pessoas (com suas próprias histórias, culturas, recursos, relações e interesses). Reflete o OMB o momento social, político e econômico com novas respostas comportamentais a cada período histórico, buscando resistir aos regimes disciplinares (ACKROYD; THOMPSON, 1999; PESSOA, 2017) e com características específicas do ambiente em que a organização está inserida. Mesmo o ambiente de trabalho tendo sofrido diversas mudanças ao longo dos séculos, o mau comportamento sempre esteve presente na dinâmica comportamental das organizações, o que demonstra que esse local é um ambiente de impasses e contestações (RICHARDS, 2006).

Um aspecto importante é que, embora o processo de trabalho continue vivenciando contínuas mudanças e que teóricos do *management* indiquem restrições a esse fenômeno organizacional, o *misbehaviour* continua a integrar as relações organizacionais, ou seja, o *misbehaviour* é um fenômeno que não está desaparecendo do espaço de trabalho (RICHARDS, 2008).

Para os pesquisadores, ainda que implementadas sofisticadas técnicas de monitoramento e controle comportamental dos funcionários como inibidoras das condutas inadequadas, esse fenômeno não desapareceu das organizações, ou seja, há poucas razões para acreditar que o controle gerencial eliminará o *misbehaviour* nas organizações (ACKROYD; THOMPSON, 1999; PESSOA, 2017). Para Medeiros e Alcadipani (2016), nas organizações modernas providas de formas mais sofisticadas de controle e gestão dos funcionários, as condutas inadequadas têm passado por alterações que refletem as mudanças do próprio trabalho, fazendo com o que os funcionários busquem diversificadas maneiras de comportamento, ou mesmo, o mau comportamento, como estratégia de sobrevivência e resistência.

A partir de meados da década de 1990, o mau comportamento tornou-se assunto frequente nos debates acadêmicos no campo do comportamento organizacional. Assim, o OMB passa a ter maior visibilidade acadêmica, em especial, pela percepção de sua ocorrência por trazer consequências negativas e para melhor entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (ROBINSON; BENNETT, 1995; VARDI; WIENER, 1996; SAGIE ET AL., 2003; VARDI; WEITZ, 2004; KIDWELL; MARTIN, 2005).

Apesar da maior concentração de pesquisas desenvolvidas sobre a temática do bom comportamento, tais como, liderança e motivação, existe uma crescente demanda das organizações em entender melhor como se determina o desenvolvimento do mau comportamento, uma vez que essas atitudes trazem elevados custos para o funcionário, equipe de trabalho, organização e, até mesmo, para a sociedade (VARDI; WEITZ, 2004).

Há casos na literatura¹⁷ em que problemas de mau comportamento dos funcionários ocasionaram perdas financeiras substanciais, além dos custos humanos, como depressão, suicídio, instabilidade familiar, entre outros. Para Dion (2008), o tamanho, a pulverização da responsabilidade e a estrutura hierárquica das grandes corporações promovem condições que são facilitadores para o desvio organizacional, visto que até mesmo a natureza das organizações pode incentivar comportamentos ilegais.

¹⁷ Casos de escândalos relacionados ao OMB conhecidos mundialmente: Enron e Lehman Brothers, nos EUA, e Petrobrás e Grupo X, no Brasil.

Em termos conceituais, o OMB é uma expressão cunhada por Yaov Vardi e, de acordo com as definições de comportamentos considerados como OMB no local de trabalho, pode haver uma variedade de abordagens e propriedades, dependendo das posições teóricas (VARDI; WEITZ, 2004). São vários os conceitos utilizados na literatura para definir o *organizational misbehavior*, conforme Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Conceito de Organizational Misbehaviour

Autores	Conceito
Thompson e Ackroyd (1995, p. 2)	Qualquer coisa que você faz no trabalho que não deveria fazer.
Robinson e Bennett (1995)	Desvios dos funcionários com comportamentos voluntários inadequados e contrários aos regulamentos e normas que ameaçam o bem-estar da organização.
Vardi e Weitz (1996, p. 153)	Qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados.
Collinson e Ackroyd (2005)	Está relacionado às práticas informais de subordinados e pode ser definido como autoconsciência da quebra de regras.
Griffin e Lopez (2005)	Formas de comportamento intencional, não acidental, potencialmente prejudicial para a organização ou para as pessoas na organização.
Medeiros e Alcadipani (2016)	Uma oposição ao comportamento organizacional como forma de resistência nas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base na revisão da literatura.

O trabalho de Thompson e Ackroyd (1995) adota a definição de *misbehaviour*, indicando que é “Qualquer coisa que você faz no trabalho que não deveria fazer.” Os autores colocam a questão do *misbehaviour* como próprio das organizações contemporâneas, tendo em vista que esse fenômeno não desapareceu, nem está sendo eliminado das organizações com o surgimento de ferramentas de gestão e controle mais sofisticadas.

Robinson e Bennett (1995) denominam desvios no ambiente de trabalho os comportamentos voluntários que violam normas significativas para a organização e ao fazer isso, violam o bem-estar da organização e de seus membros. Essa perspectiva do comportamento organizacional acredita que o *misbehaviour* é sobre violar conscientemente os regulamentos formais da empresa e as amplas normas sociais. Vardi e Wiener (1996) apresentam um trabalho que sugere uma estrutura integrativa, onde o *misbehaviour* organizacional pode ser conceitualizado em uma perspectiva motivacional. Diante disso, os autores concebem *misbehaviour* como “qualquer ação intencional de membros da organização

que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados” (VARDI; WIENER, 1996, p. 153). Griffin e Lopez (2005) definiram o *organizational misbehaviour* como formas de comportamento intencional, não acidental, potencialmente prejudicial para a organização ou para as pessoas na organização. É o comportamento que a organização preferiria não ter apresentado por seus funcionários. Já Medeiros e Alcadipani (2016) classificaram o *organizational misbehaviour* nas organizações como uma forma de oposição ao comportamento organizacional e de resistência nas organizações. Desse modo seria possível contrapor-se, no ambiente de trabalho, a relação de poder existente entre patrões e empregados.

Neste trabalho, adotou-se a definição de Vardi e Wiener (1996, p. 153) para o *organizational misbehaviour*: como “qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados¹⁸”, por ser um dos conceitos mais abrangentes em relação às condutas inadequadas relacionando-a com a motivação e, ainda porque os autores apresentam foco em expectativas organizacionais compartilhadas.

O OMB não é algo específico de um indivíduo, de um grupo ou sociedade, mas ele é uma característica universal. A maioria dos membros das organizações (do nível operacional ao gerencial) acaba por se envolver em alguma forma de mau comportamento relacionado ao trabalho em níveis diferenciados de gravidade e frequência (VARDI; WEITZ, 2004).

O mau comportamento organizacional é uma característica dos funcionários, em alguns casos, de fácil identificação e, em outros, quase que imperceptíveis. Conforme Richards (2006), nem sempre os funcionários exibem comportamentos não permitidos de maneira abertamente, existindo, inclusive, uma cumplicidade em torno do mau comportamento, podendo, por isso, passar despercebido por não afetar diretamente os objetivos das organizações (ACKROYD; THOMPSON, 1999; PESSOA, 2017).

A literatura, de modo geral (VARDI; WIENER, 1996) aborda dois tipos de mau comportamento. Um diz respeito à intenção de comportar-se mal e o outro refere-se ao mau comportamento que ocorre por questões acidentais, mas não é intencional. Quando o indivíduo se comporta mal de maneira intencional, é preciso identificar os antecedentes que motivaram a atitude inadequada para que sejam tratados. A intenção de agir de maneira errada

¹⁸ Inglês (Reino Unido): Organizational misbehaviour (OMB) is defined here as any intentional action by members of organizations that defies and violates (a) shared organizational norms and expectations, and/or (b) core societal values, mores and standards of proper conduct (VARDI; WIENER, 1996, p. 153).

pode ocorrer, por exemplo, quando um funcionário que foi maltratado pelo superior imediato deixa de passar informações importantes ou falta ao trabalho (absenteísmo) para prejudicar a organização. Nesse sentido, Medeiros e Alcadipani (2016) comentam que, frequentemente, o OMB pode estar relacionado ao sentimento de vingança nutrido pelo funcionário contra a organização ou o seu cliente, além da vontade de assumir o controle de uma situação que sabe estar em desvantagem. Desse modo, o funcionário encontra na prática da má conduta uma forma de resistência, sentindo-se vingado e, de certa forma, superior na relação de poder estabelecida no ambiente de trabalho.

Robinson e Bennet (1995) identificaram que a literatura limitava-se a entender o OMB como sendo, principalmente, o desvio de comportamento relacionado com prejuízos causados à produção e à propriedade ligados diretamente às organizações, sendo ignoradas as formas de OMB relacionadas com questões interpessoais. Os autores apontaram, no entanto, que havia uma gama de comportamentos desviantes interpessoais, tais como, assédio moral, agressão física e ameaças, entre outros, indicando, a partir de então, que as pesquisas deveriam se voltar também para a identificação desses comportamentos que causam tanto mal às organizações, tanto quanto os de destruição do patrimônio ou da produção.

3.1 Principais tipos de *organizational misbehaviour*

Pesquisas em organizações forneceram ampla evidência para a variedade de OMB. No Quadro 4, a seguir, estão exemplificados alguns tipos de maus comportamentos encontrados na literatura. A lista não tem a pretensão de ser exaustiva, uma vez que essa é apenas uma amostra, pois, conforme Vardi e Wiener (1996), tanto as virtudes dos empregados quanto as más condutas são imensuráveis. Nesse sentido, Robinson e Bennett (1995, p. 555) citaram, ao se referirem à infinidade de desvios de comportamentos: “*Had I a hundred tongues, a hundred mouths, a voice of iron and a chest of brass, I could not tell all the forms of crime*¹⁹”.

¹⁹ “Mesmo se eu tivesse cem línguas, cem bocas e uma voz de ferro, ainda assim não conseguiria dizer todas as formas de crime.” *Tradução nossa*.

Quadro 4 - Tipos de *Organizational Misbehaviour*

Tipos	Definição
Agressão e violência	Na configuração de trabalho, trata-se de um comportamento que causa danos aos outros com quem o agressor trabalha ou trabalhou. Os estudos relatam que os homens são mais agressivos do que as mulheres e têm maior atitude em relação à vingança.
Assédio sexual	Avanços indesejados, pedidos de favores sexuais e outros tipos de abusos verbais, psicológicos ou físicos.
<i>Bullying</i>	Definido como ações repetidas que são direcionadas para outro trabalhador que são indesejadas, o que pode ser feito, deliberada ou inconscientemente, mas, claramente, causam humilhação e angústia e cria uma configuração de trabalho desagradável.
<i>Cyberslacking</i>	O uso da Internet durante o horário de trabalho para motivos pessoais. Ainda, visualização, upload ou download de conteúdo ofensivo.
Fraude	Um ato intencional ardiloso, enganoso, de má-fé, com o intuito de lesar ou ludibriar outrem ou de não cumprir determinado dever.
Incivilidade	No local de trabalho, esse é um comportamento que é designado como rude, descortês ou degradante em relação a outros. Incivilidade não é violência ou assédio, mas é uma falta de respeito pelos outros. A inconveniência inclui observações condescendentes, sendo perturbadora nas reuniões, ignorando os outros, insultando outra pessoa, sendo abrupta, dando contato visual negativo.
Insultos	Palavra, atitude ou gesto que têm o poder de atingir a dignidade ou a honra de alguém.
Roubo/Furto	Tomada não autorizada. Consumo ou transferência de dinheiro ou bens de propriedade da organização, não se limitando à propriedade tangível.
Sabotagem	Uma forma extrema de violência no local de trabalho que é instituída para perturbar, destruir ou danificar equipamentos, dados, danificação proposital para a interrupção dos serviços.
Uso de drogas	Consumo de drogas lícitas e ilícitas durante o horário de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) a partir de Ivancevich, Konopaske e Matteson (2013)

Conforme estudo de Costa (2018), o *organizational misbehavior* pode ser delimitado ainda em três categorias quanto aos tipos de ocorrência, quais sejam: **Interpessoal** (Agressão e violência, ameaças, assédio moral e sexual, discriminação, bullying e ou violência sexual, insinuações sexuais indesejadas, tratamento indecente, vingança, violência, comportamento rude e descortês, uso indevido de autoridade); **Intrapessoal** (abuso de drogas ilícitas, comportamento antissocial); e **Organizacional** (corrupção, crimes corporativos, escândalos corporativos, espionagem, favoritismo, fraude, incêndio, roubo, sabotagem, absenteísmo ou atrasos sem motivos, desperdício e abuso de recursos organizacionais, desvio organizacional, erros intencionais, retenção de informação, plágio, uso inadequado da tecnologia, uso indevido e manipulação de informações, violação de privacidade). Quando a direção é interpessoal, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem um envolvimento direto de uma pessoa com outras. Já quando a direção é intrapessoal, não há envolvimento de outras pessoas, mas apenas com a própria pessoa. E quando a direção é organizacional, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem relação direta da pessoa com a organização.

Para Vardi e Weitz (2004), em exame de uma ampla gama de maus comportamentos, sugere que tais ações podem ser classificadas em três categorias básicas baseadas quanto à intenção do indivíduo ao se comportar mal.

Misbehaviors destinados a se autobeneficiar (OMB Tipo S). Refere-se ao *self*, quando o objetivo é de beneficiar a si mesmo, ou seja, obter vantagem para a própria pessoa. Esses são, principalmente, internos da organização e, geralmente, prejudicam a empresa empregadora ou seus membros. Tais comportamentos podem ter três categorias de alvos internos: (a) o trabalho (por exemplo, distorção de dados); (b) a propriedade da organização, recursos, símbolos ou regulamentos (roubar e vender segredos de fabricação, por exemplo); e (c) outros membros.

Misbehaviors que visam, principalmente, a beneficiar a organização (OMB Tipo O). O objetivo é beneficiar a organização na qual o indivíduo trabalha e, para isso, o indivíduo infringe normas e viola regras com o objetivo de obter vantagem para a organização. Registros falsificados para melhorar as chances de se obter um contrato para a organização, geralmente, são feitos para prejudicar vítimas externas, tais como, outras organizações, instituições sociais, agências ou clientes.

Misbehaviors que primariamente pretendem infligir danos e serem destrutivos (OMB Tipo D). Os alvos desses comportamentos podem ser internos e externos. Considerando que as intenções subjacentes aos comportamentos do Tipo S e do Tipo O são beneficiar o indivíduo ou organização, a intenção implícita do OMB tipo D é prejudicar os outros ou a organização.

Já Richards (2008) fez um levantamento histórico do mau comportamento. Segundo o autor, no trabalho clássico, a principal ocorrência para a má conduta estava relacionada com a diminuição, por parte dos trabalhadores, da produtividade, com baixa na produção das fábricas e questões relacionadas à sabotagem, como casos de quebra de máquinas feita intencionalmente, além de atos de resistência informal. Outros estudiosos, como Medeiros e Alcadipani (2016), levantaram a questão das brincadeiras (humor) ou mesmo da realização de outras atividades no horário de trabalho.

No intuito de realizar um panorama da literatura sobre o *Organizational Misbehaviour*, foi feita uma pesquisa bibliográfica, cujo os resultados constam no Quadro 5. Buscou-se identificar quais os principais conceitos e autores que estudaram a temática e quais as suas contribuições. Identificou-se, em primeiro momento, que, no Brasil, não há muitos estudos sobre esse conceito e que a grande parte das publicações são da literatura de língua inglesa.

Quadro 5 - Trabalhos publicados sobre *Organizational Misbehaviour*

(continua)

Título/ Autores	Objetivos	Métodos	Resultados
A Typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study/ Robinson; Bennett (1995)	Desenvolver uma tipologia de comportamentos desviantes no local de trabalho, usando técnicas de escala multidimensional.	Técnicas de dimensionamento multidimensional	Comportamentos desviantes no local de trabalho variam em duas dimensões (leve versus grave e interpessoal versus organizacional), que se desdobram em quatro categorias distintas: desvio de produção, desvio de propriedade, desvio político e agressão pessoal.
Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework/ Vardi; Wiener (1996)	Definir formalmente uma nova construção de Misbehavior Organizacional (OMB) e discutir as implicações teóricas; Identificar diferentes tipos de OMB; Desenvolver um quadro conceitual que permita a inclusão da OMB em uma teoria abrangente da motivação do trabalho, aplicável tanto à conduta adequada como à inadequada.	Revisão de literatura	Um quadro conceitual, a partir de uma perspectiva motivacional, que pressupõe que os comportamentos errados nas organizações diferem e variam, e que os membros cometeram tais atos intencionalmente.
The many approaches to organizational misbehaviour A review, map and research agenda/ Richards (2008)	Reescrever o fenômeno negligenciado na organização sobre o mau comportamento, refletindo as muitas abordagens tomadas nesse campo emergente de estudo, criando, assim, uma agenda de pesquisa.	Revisão de literatura	Mais pesquisas devem ser direcionadas para o humor e seus usos nas organizações contemporâneas, buscando identificar porque os gerentes quebram as regras e utilizam a internet como uma ferramenta para a proliferação do mau comportamento.
Ethical leadership and crime prevention in the organizational setting/ Dion (2008)	Mostrar a mudança qualitativa de uma "maneira tradicional" para compreender os condicionantes do crime corporativo a uma abordagem "de princípios". O artigo apresenta uma abordagem baseada em princípios para as estratégias de prevenção do crime, como adicionando ideias e conceitos relevantes à abordagem tradicional.	Abordagem qualitativa	Uma mudança qualitativa surgiu de 1990 a 2006 na medida em que fatores básicos condicionantes foram substancialmente modificados (a "abordagem baseada em princípios"). Os mais relevantes conceitos de prevenção do crime são agora o de cultura, liderança, moral e transparência dentro do ambiente organizacional.

Quadro 5: Trabalhos publicados sobre *Organizational Misbehaviour*

(continua)

Título/ Autores	Objetivos	Métodos	Resultados
Comportamento Organizacional: Uma Discussão Sobre o Desvio de Conduta na Organização e o Clima Ético Organizacional/ Assad e Pina (2010).	Identificar quais fatores afetam negativamente o comportamento dos trabalhadores no sentido de desencadear atitudes que são contrárias aos interesses da organização e, consequentemente, comprometem a produtividade.	Abordagem qualitativa, exploratória.	Mapas mentais contribuem para a ampliação do conhecimento na gestão de pessoas e fornecem uma visão da problemática dos comportamentos considerados como desvio de conduta, causados pelo enfraquecimento do clima organizacional.
Controle e Desvios de Comportamento (<i>Misbehaviour</i>) na Atividade Acadêmica: Um Ensaio sobre Resistência/ Vieira; Mendonça Neto e Antunes (2013)	Tratar dos desvios de comportamento (<i>misbehaviour</i>) utilizados pelos professores como forma de resistência aos modelos de gestão das universidades brasileiras, pautados na calculabilidade do desempenho docente. Apresentar uma análise dessas formas de resistência e suscitar uma discussão mais ampla sobre o tema.	Revisão de literatura	Identificou que a submissão de professores a sistemas de vigilância e controle desnecessários não melhora as práticas de ensino e provocam ações de resistência.
Nos bastidores corporativos, o sabor da vingança: <i>Misbehaviour</i> e humor como forma de resistência e subversão/ Medeiros e Alcadipani (2016)	Conhecer suas narrativas sobre os bastidores corporativos, focalizando a literatura sobre mau comportamento (<i>misbehaviour</i>) e humor como forma de resistência nas organizações.	Análise qualitativa do discurso	A análise aponta para duas narrativas principais: “a vingança é um prato que se serve frio” e “o cliente não é o rei”.
<i>MISBEHAVIOUR</i> NO TRABALHO: A dimensão encoberta da vida organizacional/ Pessoa (2017)	Analisar como o <i>misbehaviour</i> acontece nos bastidores da organização investigada.	Análise qualitativa com uso de etnografia	O estudo conclui, indicando que <i>misbehaviour</i> é uma forma de resistência que extrapola as fronteiras organizacionais e a relação de oposição contra o <i>management</i> que é influenciado pelas dimensões individual, organizacional e social.
Engaging and Misbehaving: How Dignity Affects Employee Work Behaviors/ Lucas <i>et al.</i> (2017)	Explorar a influência da dignidade no local de trabalho do funcionário que influencia o comportamento e afeta o desempenho organizacional.	Teoria multidimensional e análise de dados etnográficos	Identificou-se o papel crítico de condições de trabalho seguras para permitir e restringir a capacidade de resistir às indignidades no local de trabalho.

Quadro 5: Trabalhos publicados sobre *Organizational Misbehaviour*

(conclusão)

Título/ Autores	Objetivos	Métodos	Resultados
Deviance and Exit: The Organizational Costs of Job Insecurity and Moral Disengagement/ Huang <i>et al.</i> (2017)	Identificar porque os funcionários podem ter maus comportamentos no ambiente de trabalho quando sentem medo, insegurança e outras oportunidades de trabalho.	Teoria do intercâmbio social e na teoria do desengajamento moral	O medo sobre a segurança no trabalho leva à baixa produtividade e ao desinteresse profissional. Quando as pessoas estão nervosas e chateadas, elas rendem menos e, praticamente, se desligam das suas responsabilidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base na revisão da literatura.

Dos trabalhos analisados sobre o tema e apresentados no Quadro 5, depreende-se que os objetivos se concentram na compreensão dos antecedentes do *organizational misbehavior*. Ainda, outros aspectos podem ser considerados com base nos artigos analisados: O interesse por pesquisar o OMB começa quando se nota que somente a realização de pesquisas voltadas para identificação de fatores motivacionais para comportamentos adequados deixava uma lacuna quanto aos maus comportamentos no ambiente de trabalho. Esses últimos trazem às organizações grandes perdas financeiras e sociais, o que contribuiu para o interesse pela temática, colocando o OMB na agenda dos pesquisadores organizacionais.

Os estudos, em sua maioria, tiveram por objetivo verificar os principais tipos de maus comportamentos ou comportamentos desviantes no local de trabalho. Essas pesquisas obtiveram como resultado quadros conceituais que permitiram identificar a motivação para práticas de condutas inadequadas. A partir desses estudos, os autores concluíram que os comportamentos desviantes tinham como mola propulsora a intenção de cometê-los e não somente a simples falha do funcionário. Surge, nesse cenário, a distinção entre a intenção de cometer os desvios de comportamento e as falhas não intencionais. Assim, obteve-se como resultado a necessidade em se identificar os antecedentes desses comportamentos para tratá-los.

Os artigos prosseguiram, após a preocupação por identificar quais os comportamentos inadequados dentro das organizações, podendo-se notar, com novas pesquisas, que não era possível fazer uma lista exaustiva com todos os tipos de OMB, visto que esses comportamentos passam por adequações para as novas realidades presente nas organizações. Os resultados apontaram que com a implantação de ferramentas tecnológicas que permitem o maior controle dentro das instituições, os funcionários adaptaram-se à nova realidade e passaram a desenvolver comportamentos outros que não mais os já então catalogados nas primeiras pesquisas.

As pesquisas também consideraram as mudanças tecnológicas e sociais e esses comportamentos inadequados foram relacionados com o uso da internet (redes sociais) para divulgação de informações confidenciais das organizações e/ou para desabafo de algo que incomoda o funcionário. Também, foi pesquisado, como nova estratégia do OMB, o uso do humor dentro do ambiente de trabalho na tentativa de burlar normas, resistir a imposições que geralmente são recebidas como abusivas por parte dos funcionários e, também, como forma de vingança.

Com o avanço das tecnologias de controle e, conseqüentemente, adaptações dos maus comportamentos, foi identificado, na literatura pesquisada, que as empresas precisaram também atualizar sua maneira de gestão do OMB na tentativa de desincentivar condutas inadequadas. Assim, as organizações passam a gerenciar os maus comportamentos por meio de estratégias focadas na **conscientização dos funcionários**. Nesse sentido, o controle passa a ser realizado por meio de treinamentos e inclusão de conceitos, tais como, o de Cultura Organizacional, liderança com poder de influenciar, de moral e da política de uma organização transparente, de tratamento humanitário (surge a preocupação com a dignidade dos funcionários e melhores condições de trabalho), além da preocupação com o desenvolvimento sustentável e com o clima organizacional.

Ainda nessa perspectiva, as pesquisas analisadas identificaram a preocupação em proporcionar ao funcionário um ambiente de trabalho com o menor impacto de emoções negativas, tais como, o medo, angústia, ansiedade e estresse, uma vez que essas emoções prejudicam a produtividade. Assim, os estudos mostram a crescente preocupação com a qualidade de vida dentro das organizações, tornando o ambiente mais agradável para o funcionário e favorecendo o melhor desempenho individual e da organização, conseqüentemente.

3.2 *Organizational Misbehaviour*: Os desafios para a gestão organizacional

Ivancevich, Konopaske e Matteson (2013) comentam que não há uma receita pronta para dirimir a existência do mau comportamento, pois é fato que questões individuais, culturais e habilidades do gestor são fatores importantes a serem considerados no enfrentamento e na tentativa de corrigir o mau comportamento. Assim, existe um desafio para a gestão de qualquer organização, pública ou privada, quanto à questão do *mau comportamento* no ambiente de trabalho.

Para Dion (2008), uma das maneiras mais eficientes de se evitarem comportamentos inapropriados no ambiente organizacional está relacionada com a cultura organizacional. Em

outras palavras, melhorar os conceitos e valores sobre ética contribui para diminuir a ocorrência de atitudes inapropriadas, bem como desenvolver códigos de ética, supervisionar as pessoas dentro da organização e treinamentos para a tomada de decisões de maneira a estar em conformidade com os procedimentos, diretrizes, normas e códigos de conduta e ética. Para o autor, a ética não deve ser um requisito deste ou daquele cargo de maior hierarquia, pois a ética pessoal e profissional precisa estar presente em todos os funcionários da organização, visto que ela desempenha um papel importante quando se trata da prevenção do *organizational misbehaviour*. Nesse sentido, Lasthuizen; Huberts e Heres (2011) citam em seu trabalho que também os estilos de liderança e a cultura organizacional têm efeitos variados nos diferentes comportamentos antiéticos que ocorrem dentro do ambiente organizacional, trazendo a reflexão da importância de uma formação ética da liderança e o fortalecimento da cultura ética da organização como outro desafio da gestão organizacional.

Karlsson (2011) identificou que uma das maneiras de se evitarem comportamentos inapropriados e contraprodutivos dentro da organização é tratar as pessoas com dignidade e dar-lhes autonomia no trabalho. Segundo o autor, quando essas condições são negadas, e quando a organização tenta impor uma cultura "adequada" (de qualquer que seja o nível hierárquico) ou, ainda, adota maneiras de controle percebidas como invasivas, que vão de encontro à dignidade e autonomia desses funcionários, manifesta-se fortemente a tendência para que os funcionários resistam e adotem práticas de desvio de comportamento.

Nesse sentido, Lucas *et. al* (2017) afirmam que, quando a dignidade é violada, há consequências prejudiciais para os indivíduos. Violações da dignidade, por exemplo, poderão gerar uma série de respostas emocionais negativas, tais como, indignação, raiva, vergonha, tristeza, frustração e ansiedade. Esses sentimentos podem comprometer a autoestima e a identidade dos indivíduos da organização, contribuindo para comportamentos inadequados e de resistência que prejudicam as pessoas e a organização.

Huang *et al.* (2017) identificaram que contribui para o *organizational misbehaviour* o fato de os funcionários sentirem medo, insegurança, terem um mau relacionamento com o chefe imediato e perspectivas de um emprego alternativo atraente, o que gera um aumento do descompromisso e de desinteresse profissional. Segundo os autores, esses sentimentos por parte dos funcionários ajudam a aumentar a ansiedade e o nervosismo, ocasionando menos produtividade, desligamento das responsabilidades do trabalho, desengajamento moral, além dos prejuízos à pessoa, o que justificaria as más condutas.

Assim, enfrentar comportamentos problemáticos no ambiente de trabalho não é algo novo e caso não seja resolvido a tempo, pode resultar em consequências negativas adicionais,

tais como, perda de produtividade, custos econômicos e humanos (VARDI; WIENER, 1996). Subestimar, especificamente para a organização, desvios de comportamento, mesmo que sutis, pode trazer efeitos e resultados mais onerosos do que práticas mais contundentes, como, por exemplo, uma greve que envolva um número maior de funcionários (VIEIRA, 2013).

Para Assad e Pina (2010), o bom caráter não é mais um valor essencial para muitas pessoas, por isso as organizações buscam maneiras inovadoras de se protegerem contra empregados que a lesem de forma habitual. Esses fatos indicam a necessidade de se despender um esforço para manter o nível ético alto e trabalhar tanto para a formação do caráter do indivíduo como para a construção de um clima ético institucional.

Por fim, conforme Ackroyd e Thompson (1999), os funcionários não exibem comportamentos não permitidos abertamente, existindo uma cumplicidade em torno do *misbehaviour*. Assim, se esses comportamentos não interferem nos propósitos organizacionais ou não afetam claramente os interesses de grupos na organização, provavelmente, eles passam despercebidos. No entanto, é papel da pesquisa acadêmica em estudos organizacionais mostrar como esse comportamento integra a dinâmica organizacional.

Nesta seção, o objetivo apresentar definições de *Organizational Misbehaviour*, pois, por se tratar de uma literatura, em sua maior parte, na língua inglesa, a própria terminologia já traz ao leitor um distanciamento dos conceitos, em especial, àqueles não familiarizados com a temática. O *Organizational Misbehaviour* é, portanto, o estudo sobre os comportamentos inadequados ou maus comportamentos no ambiente da organização, ou seja, no ambiente de trabalho. Ao estudar essa literatura, identificou-se, *a priori*, como os estudos sobre essa temática foram negligenciados como um fenômeno organizacional.

No entanto, identificou-se que o interesse nas pesquisas acerca dessa temática tem aumentado com frequência devido às preocupações crescentes quanto aos comportamentos das pessoas que trazem consequências danosas às instituições públicas e privadas, entre outras organizações. Ainda, foi possível notar que as práticas de mau comportamento não são específicas desta ou daquela sociedade, desta ou daquela organização ou, ainda, constituem-se em uma característica específica de alguma pessoa. O *organizational misbehaviour* está presente nas diversas sociedades, organizações privadas e instituições públicas por se tratar de um fenômeno que se manifesta nas interações humanas.

Manifestações de mau comportamento organizacional são encontradas nos diversos níveis hierárquicos e em variadas formas. Algumas mais aparentes e prejudiciais, enquanto outras, de difícil identificação, mas que também causam problemas a médio e longo prazo. Ainda importante destacar que o *organizational misbehaviour* não se refere apenas a grandes

desvios de dinheiro, roubos, subornos, entre outros, que são midiaticizados quase que diariamente. O mau comportamento também está presente no dia a dia das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Isso porque o fato de desqualificar um colega, fazer brincadeiras constrangedoras, ter um comportamento rude ou descortês, consumir produtos não permitidos, fazer comentários sobre informações confidenciais com pessoas desautorizadas, chegar atrasado, deixar de cuidar de bens da organização, divulgação em mídias sociais de informações restritas ao ambiente organizacional, entre outros, são todos comportamentos classificados como *organizational misbehaviour* que prejudicam as pessoas e os objetivos das instituições.

Portanto, o conceito de mau comportamento adotado nesta pesquisa está em conformidade com a definição de Vardi e Wiener (1996, p. 153), que definiram o *organizational misbehaviour*: como “qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados”.

Ainda, esta seção contribuiu para o melhor entendimento do que é o *organizational misbehaviour*, suas motivações, tipos, antecedentes e consequências, o que irá contribuir para a análise crítica que se pretende fazer quanto aos maus comportamentos identificados na instituição foco deste estudo, qual seja, a Universidade Federal de Uberlândia.

4. O COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA

O cenário atual do Brasil tem se tornado cada vez mais desalinhado dos princípios éticos da boa gestão. Notícias sobre corrupção, lavagem de dinheiro, fraudes, acumulação indevida de cargos, não cumprimento da jornada de trabalho, tem sido o tema principal dos meios de comunicação. Diante de tudo isso, o *compliance* apresenta-se como uma ferramenta administrativa importante para as organizações de todos os tamanhos, pois estar em conformidade tornou-se fundamental para a construção da imagem e cultura das organizações (KPMG, 2017).

Diariamente, as pessoas lidam com uma infinidade de procedimentos que demandam atenção às regras, às normativas e à ética. As questões relacionadas ao cumprimento de normas, regulamentos e leis estão presentes no setor econômico, social, religioso e educacional. Portanto, tratar de *compliance* é tratar do dia a dia das pessoas na vida em sociedade. Além disso, questões de *compliance* constituem uma preocupação humana em situações que vão desde relações interpessoais altamente específicas até atividades internacionais envolvendo grandes corporações (YOUNG, 2013).

Em primeiro momento, pode parecer estranho a utilização dos conceitos do *Compliance* na Administração Pública. Isso pode ser possível devido ao poder público ser, teoricamente, responsável por submeter as instituições privadas às legislações. Entretanto, a gestão pública deve também submeter-se às práticas de *compliance* como exemplo de boa-fé, lealdade e boa governança (COELHO, 2016).

O *compliance* teve origem nas instituições financeiras com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivou a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Seu nome deriva do verbo *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, ou seja, agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Ainda, é o dever de cumprir, de estar em conformidade e respeitar regulamentos e políticas internas e externas impostos às atividades da instituição (MANZI, 2008). Ainda, conforme Lustre (2017), o *compliance* precisa ser respeitado por todos, não importando o foco ou objetivo da organização.

Para Young (2013), o termo significa um sistema de prescrições comportamentais para regulamentar atividades humanas aceitáveis para um grupo específico de indivíduos. Já Martinez (2016, p. 1) definiu o *compliance* como o “conjunto de mecanismos e procedimentos voltados à proteção da integridade e da ética da empresa, com o incentivo institucional à denúncia de irregularidades para apuração e punição”.

Logo, um programa de *compliance* se caracteriza como “uma espécie de ‘consciência da empresa’ que lhe impõe freios inibitórios, tal qual ocorre com qualquer indivíduo quando policia-se para não infringir as normas legais” (CABETTE, 2013 p. 22).

Destaca-se que o *compliance* público aponta para a concretização de uma estratégia inovadora para a esfera brasileira, tendo como fundamento os princípios da Administração Pública previstos no Artigo 37 da Constituição da República, quais sejam: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, entre outros, como a ética, a transparência, a integridade, a justiça, a equidade e a responsabilidade (NASCIMENTO, 2016).

Desde a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), o Brasil já experimenta grandes conquistas quanto ao controle das instituições e dos agentes públicos, tais como: a melhoria dos instrumentos de participação e controle social, políticas de transparência pública e acesso à informação, melhoria na capacidade institucional para detectar desvios de conduta e mesmo a exoneração de servidores envolvidos em irregularidades (SIMÃO; AUDI, 2015).

No entanto, todos esses avanços, aliados ao fortalecimento das instituições de controle e os mecanismos de detecção de ilícitos, não serão, por si só, suficientes para inibir o *organizational misbehavior*, pois, conforme Zanetti (2016, p. 50), “a sociedade moderna é uma sociedade de riscos: alguns mensuráveis e previsíveis estatisticamente, outros não”. Nesse sentido, os aspectos preventivos e a implantação dos programas de *compliance* nas instituições públicas são importantes ferramentas para mitigar os riscos e evitar desvios de condutas inerentes ao ser humano (SIMÃO; AUDI, 2015).

A saber que as instituições públicas são normatizadas pelo direito público que, de modo simplificado, só permite fazer o que está escrito na lei, tratar do *compliance* para esse setor, é ainda mais uma necessidade para a garantia das prerrogativas legais. Isso porque o *compliance* tem por princípio a diminuição dos riscos que também estão presentes na gestão pública por meio do cumprimento das normativas de maneira coerente aos interesses do bem público. Dessa forma, suas práticas passam a integrar a rotina das deliberações dos agentes públicos no cumprimento de sua função. A adoção de programas de *compliance* busca antecipar e evitar os riscos de violação das leis e suas consequências danosas, tais como, investigações, multas, publicidade negativa, despesas judiciais e administrativas (CADE, 2015).

Os programas de *compliance* trazem um requisito importante, que é a implementação de políticas e procedimentos adequados a serem seguidos pelos agentes públicos que visam a combater maus comportamentos no ambiente institucional por meio do desenvolvimento de

princípios relacionados à integridade, à honestidade e à responsabilização de suas condutas (COELHO, 2016). Essas políticas e procedimentos precisam ser implementados para que se alcancem os objetivos fins da organização com integridade e cumprimento das leis, normas, regulamentos, códigos de conduta e ética específicos da instituição, além de um melhor atendimento às expectativas da sociedade (STANDARDS, 1988).

Devido às pressões que vem sofrendo o setor público, em especial, por parte da sociedade que cobra por uma administração mais transparente e ética, a implementação de um programa de *compliance* poderá trazer para o agente público uma orientação no que se refere ao desenvolvimento de ações que estejam em conformidade com o que estabelecem as leis, os regulamentos e as normativas. Esse tipo de programa oferece ao agente público uma maior segurança no momento de deliberar no exercício de sua função (CADE, 2015).

Conforme citado na introdução deste trabalho, devido à crise de legitimidade que as instituições públicas brasileiras vêm enfrentando, as práticas de *compliance* tornam-se um dos pilares da boa gestão pública, pois busca a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas, bem como o fortalecimento do ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência da administração da *res pública* (SANTOS, 2011).

4.1 Princípios para implementação (por em prática) de programas de *compliance*

Os princípios necessários para um programa de *compliance* não serão os mesmos para todas as organizações devido às complexidades inerentes a cada atividade, seu tamanho, estrutura e natureza (STANDARDS, 1988). Entretanto, para implementação de um efetivo programa de *compliance*, conforme revisão da literatura (MANZI, 2008; BROWN, 2009; CANDELORO, 2013; CADE, 2015; ZANETTI, 2016; DI MICELI, 2017; KPMG, 2017; LUSTRE, 2017), os seguintes mecanismos e procedimentos (ilustrados no Quadro 6), devem ser observados:

Quadro 6 - Princípios de um programa de *Compliance*

Princípios	Conceitos
Engajamento da alta gestão	O tom que vem da alta gestão ou também conhecido como <i>tone of the top</i> , ou seja, a consciência por parte da alta administração, disseminando e apoiando a cultura do <i>compliance</i> .
Políticas e procedimentos	Ter documentados os processos e deixar transparentes para os funcionários as políticas da instituição.
Comunicação e treinamento	Levar conhecimento aos funcionários para que eles possam entender o que a empresa espera em termos de comportamento e, assim, conheçam as regras de forma clara, para que não se deixe de cumprir uma regra ou lei por desconhecimento. Ainda, desenvolver os profissionais para a capacidade de lidar com dilemas éticos de códigos de ética e de conduta.
Sistema para reporte e má conduta	Garantia de um canal de comunicação que dê voz a todos os funcionários, garantindo que denúncias possam ser feitas e, além disso, que haja investigação e reporte ao denunciante, mantendo o sigilo absoluto da fonte. Dar às pessoas segurança psicológica, permitindo-as expor os seus pontos de vista, arriscar e apontar problemas quando eles ocorrem, inclusive, desvios de condutas entre os pares e as hierarquias.
Processo de investigação	Para que se possa avaliar se a denúncia é de fato procedente.
Áreas de auditoria ou monitoramento	Identificar se a política que foi definida está sendo cumprida.
Ações corretivas de processos	Calibrar as condutas consideradas adequadas por meio de incentivos e inibir as condutas inadequadas com sanções, pois maus comportamentos detectados, mas não corrigidos, colocam em risco a missão, a reputação e a segurança jurídica da organização.
Supervisão de <i>compliance</i>	Mapear e monitorar os principais riscos que podem ameaçar as atividades da instituição, buscar por pessoas adequadas para compor a equipe responsável pela implementação, manutenção e monitoramento. Criar um comitê de <i>compliance</i> ou de integridade que ficará responsável pelo programa.
Autonomia da área	Empoderamento da área de <i>compliance</i> para que ela tenha poder de decisão para empreender ações necessárias de mudança.
Presença de um coordenador	Ideal que tenha uma função independente e dedicada para a área, com dedicação integral, devendo reportar-se à alta gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base na revisão da literatura.

Os programas de *compliance* nunca estarão concluídos, pois esse é um processo contínuo, havendo a necessidade de estabelecer metas, incluir outras áreas e outros riscos e monitorar com frequência para acompanhar o seu desempenho (SANTOS, 2011; CANDELORO, 2013; RIBEIRO; DINIZ, 2015). Esses procedimentos visam a promover a atuação em conformidade com o órgão e de acordo com diretrizes internas e externas,

motivando a gestão da integridade na esfera pública. Ademais, tais medidas objetivam detectar e sanar quaisquer desvios, atos ilícitos, fraudes e irregularidades, além de combater e blindar o órgão público contra a corrupção, a qual tem sido um problema no Brasil desde o período colonial

4.2 Os desafios da incorporação do conceito de *Compliance* na Gestão Pública

O impulso inicial ao *compliance* partiu das instituições financeiras e tomou corpo após os famosos escândalos de governança²⁰ e a crise financeira de 2008. A partir de então, diversos documentos foram expedidos por órgãos internacionais, recomendando o fortalecimento de políticas de *compliance*, bem como inúmeras leis de vários países, inclusive, do Brasil, como a Lei nº 12.846/2013, instituindo a obrigação da instalação desse mecanismo de monitoramento interno (BOTTINI, 2013). Assim, é compreensível que o setor privado tenha uma preocupação maior em implementar programas de *compliance*, uma vez que esse setor, por força da citada Lei, prevê que penalidades possam ser abrandadas pela adoção de práticas de *compliance* ou o também denominado programa de integridade (BRAGA; GRANADO, 2017).

Já no setor público, ainda é pequena a implementação de programas de *compliance*. Muito disso, conforme Braga e Granado (2017), porque a simples implementação de um programa de *compliance* pode ser visto pelo agente público como mais uma forma de burocratizar o já burocrático sistema público de gestão.

Uma questão que emerge quando se trabalha o tema *compliance* é quanto à semelhança do programa com a área de auditoria interna das organizações. Assim:

As atividades desenvolvidas por estas áreas não são idênticas mas sim complementares pois enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, o *Compliance* executa suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar de maneira corporativa e tempestiva que as diversas unidades da Instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, por meio do cumprimento das normas, dos processos internos, da prevenção e do controle de riscos envolvidos em cada atividade (FEBRABAN, 2009, p. 14).

Portanto, a diferença entre um programa de *compliance* e a auditoria interna é que o *compliance* atua na prática do dia a dia, normatizando as atividades e inserindo-se no contexto

²⁰ Casos de escândalos de governança relacionados com atitudes inadequadas dos gestores com bastante repercussão, tais como o do Banco Barings, Enron Corporation, World Com e Parmalat, entre outros.

organizacional, enquanto a auditoria realiza trabalhos periódicos, com metodologia especial, para verificar o cumprimento do conjunto de normas e regras, ou seja, para verificar se os processos e as atividades da organização estão em conformidade com as leis, normas e regulamentos internos e externos.

Na perspectiva de tentar elucidar algumas dúvidas quanto ao uso dos programas de *compliance*, o Quadro 6, a seguir, traz um resumo, relacionando os mitos sobre a percepção do *compliance* comuns quando da sua implementação nas organizações.

Quadro 7 - Mitos e Verdades sobre o *Compliance*

Mitos	Verdade
Auditoria da Empresa	Uma ferramenta estratégica para diminuir riscos (grandes ou pequenos que impactam a instituição) diários.
Papel apenas para profissionais de <i>compliance</i>	De responsabilidade de todos as pessoas da instituição e com apoio do setor de <i>compliance</i> .
Função específica de uma área	Deve ser incorporada no dia a dia das pessoas e setores, inclusive, à cultura da instituição.
Não há como controlar os riscos	Aceitar a existência do risco (maus comportamentos) de forma consciente e implantar ferramentas de prevenção.
Burocracia ou "ritualismo"	O <i>compliance</i> prega a desburocratização e simplificação dos processos.
Não diz respeito aos riscos no nível de processos ou atividades diárias	Pode estar vinculado a grandes riscos como, sobretudo, a nível de processos e atividades.
É uma ferramenta utilizada somente em grandes organizações privadas	Pode ser utilizado em grandes organizações privadas, na gestão pública, passando por organizações de médio e pequeno porte.
É uma preocupação da alta gerência	Deve ser uma preocupação de todas as pessoas e níveis hierárquicos dentro das organizações.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018) com base em Balke (2017).

O programa de *compliance* não deve ser instituído como mais uma exigência normativa para prática de um ato na gestão pública. Os programas de *compliance* precisam ir muito além e incorporar valores éticos e princípios morais com o objetivo não somente de facilitar o cumprimento da Lei, mas, sim, de fomentar valores nos agentes públicos, não se tratando da implantação da norma pela norma (BRAGA; GRANADO, 2017). Dentro das organizações, há diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, alterando-se entre os funcionários, por isso um programa de *compliance* efetivo será aquele que consegue inserir na

cultura da organização o comprometimento à observância das leis e normas, trazendo a reflexão no dia a dia das pessoas sobre a importância em se fazer a coisa de forma correta (CADE, 2015).

Idealmente, um sistema de conformidade deve ser totalmente desenvolvido para atendimento das particularidades do grupo ou setor, no sentido de que seus componentes normativos precisam ser coerentes com as atividades desenvolvidas e não podem ser impossíveis de serem cumpridos (BOTTINI, 2013; YOUNG, 2013).

A simples adoção formal do programa de *compliance* não significa que, automaticamente, haverá por parte das pessoas o cumprimento das normativas ou signifique uma mudança imediata na cultura da instituição (YOUNG, 2013; GORGA; MARCHIONI, 2017). Nesse sentido, Santos (2011) diz que a existência de programas de *compliance* não é suficiente para blindar as instituições frente aos comportamentos inadequados de seu quadro de funcionários, porém se mostrou uma boa ferramenta para auxiliar no controle dessa problemática.

Em estudo recente, a Transparência Internacional (2016) apontou que apenas 10 (dez) das instituições estatais, que foram pesquisadas, declararam realizar treinamentos sobre política de *compliance* e prevenção de riscos com a alta cúpula de gestão. Portanto, o desenvolvimento de programas de *compliance* na gestão pública ainda está nos passos iniciais e precisa ser melhor discutido e incentivado nas mais diversas áreas dos setores públicos.

Ademais, é sempre preferível agir preventivamente a custear os problemas advindos das não conformidades, pois, em linhas gerais, a sociedade como um todo se beneficia de programas de *compliance* bem estruturados, visto que o mau uso de recursos públicos acarreta em má gestão da saúde, educação, segurança entre outras (CADE, 2015). Ribeiro e Diniz (2015) defendem que a implementação de um programa de *compliance* vai muito além do simples cumprimento das leis dentro das instituições nas quais ele está presente, visto que o programa auxilia também no desenvolvimento da sociedade, isso porque os comportamentos adotados na esfera administrativa das instituições tendem a ser copiados e replicados, estimulando a transparência, a ética e a confiança.

Por fim, Santos (2011) identificou que, nas organizações em que não há nenhum programa de *compliance*, as pessoas demonstram maior tolerância para conviver com pessoas desonestas e, portanto, maior tolerância à má conduta. Nesse sentido, Coelho (2016) afirma que a implantação do *compliance* no setor público é uma questão de necessidade, uma vez que é inaceitável que agentes públicos continuem a aproveitar de práticas que prejudiquem a instituição e, por conseguinte, a sociedade.

Nesta seção, buscou-se compreender o *compliance* como ferramenta de gestão a ser incorporada na gestão pública. Para isso, a pesquisa pautou-se no surgimento das práticas de *compliance* com início na iniciativa privada (setor financeiro bancário), bem como elencou os seus conceitos teóricos, sendo a sua principal característica a busca pela prevenção de riscos. Esta seção contribuiu ainda para fundamentar a base teórica da pesquisa, uma vez que se pretende sugerir como resultado final a implementação de um programa de *compliance* que possa ser desenvolvido no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia com vistas a inibir comportamentos inadequados.

Os programas e, mais especificamente, as políticas de *compliance* são desenvolvidas também com o objetivo de prevenir desvios de condutas de menor gravidade que prejudicam as atividades-fins da instituição e interferem na qualidade dos serviços que são oferecidos à sociedade (no caso das instituições públicas). Entender, portanto, as principais características de um programa eficiente de *compliance* é fundamental para se estabelecerem parâmetros a serem utilizados em futuras implementações, tal como a sugerida nesta pesquisa.

A seguir, apresentaremos o percurso metodológico utilizado para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação com o intuito de identificar as manifestações de *organizational misbehaviour* no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.

5. O PERCURSO METODOLÓGICO

A finalidade principal da pesquisa é buscar respostas para problemas mediante a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002). Assim, ao desenvolver uma pesquisa, os pesquisadores precisam buscar por materiais e métodos que os auxiliem no alcance dos objetivos. A metodologia da pesquisa "inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador" (MINAYO, 2002, p. 16).

Esta seção dedica-se a apresentar os aspectos metodológicos que serão utilizados na condução desta pesquisa, assim como os caminhos a percorrer para o desenvolvimento do trabalho, no sentido de responder o seguinte problema de pesquisa:

Como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior?

Para escolha dos passos metodológicos, descritos a seguir, levou-se em conta a natureza do problema, os objetivos do estudo e as habilidades e limitações pessoais do pesquisador.

5.1 Natureza da pesquisa

O método de abordagem é o qualitativo, que visa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2003). Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento para reunir o material empírico para análise e, conforme Fonseca (2002) há uma preocupação com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se, portanto, a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

O uso da pesquisa qualitativa fundamentou-se neste trabalho pelo fato de que, ao contrário dos estudos de natureza quantitativa, a subjetividade do pesquisador e dos pesquisados são importantes para a pesquisa. Essa subjetividade está relacionada com os contextos sociais e as perspectivas observadas a partir das expressões e atividades das pessoas em seus âmbitos locais (FLICK, 2009). Dessa maneira a utilização da pesquisa qualitativa se justifica pela possibilidade de conhecer e interpretar²¹ quais os maus comportamentos

²¹ A essência da pesquisa qualitativa está na interpretação, ainda que sua importância altere-se conforme as diversas abordagens (FLICK, 2009).

manifestos no dia a dia do ambiente organizacional da Universidade Federal de Uberlândia e, também, como esses maus comportamentos trazem consequências às pessoas e à instituição.

Minayo (2002), por outro lado, faz uma ressalva quanto à natureza da pesquisa qualitativa, que sofre várias críticas devido a sua necessária utilização do empirismo e do subjetivismo. Conforme a autora, os pesquisadores podem acabar confundindo o que percebem e a fala que ouvem com a verdade científica, além do envolvimento emocional do pesquisador com o campo de trabalho.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, utilizou-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa. “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2001, p. 19). Assim, realizou-se o levantamento de dados com uso de entrevistas semi-estruturadas e da análise de documentos disponíveis em domínio público, no site da instituição, e privado, tais como relatórios da COPSIA. Dessa maneira foi possível adotar a triangulação proposta por Yin (2001). Pois ao analisar como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional na instituição pesquisada, foram utilizadas as seguintes fontes de pesquisa: documental (legislações, relatório da COPSIA, relatório da Ouvidoria) e entrevistas. A triangulação desses diferentes tipos de fontes documentais permitiu maior segurança das análises e, conseqüentemente, maior consistência do estudo realizado.

5.2 Quanto à técnica de análise de conteúdo

Para a investigação dos dados de uma pesquisa qualitativa, existem algumas técnicas específicas, fundamentadas em correntes, pensamentos e abordagens diversas. Para esta pesquisa, optou-se por uma das técnicas utilizadas para a interpretação de dados, a saber, a análise de conteúdo.

Na técnica de análise de conteúdo, o pesquisador busca “[...] obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos [...]” e ainda por “[...] conhecer aquilo que está por trás das palavras [...]” (BARDIN, 2010, p. 42 e 44). Ademais, reforça-se que a análise de conteúdo é uma “técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 745).

Desse modo, para a análise de conteúdo dos documentos coletados, seguiu-se pela orientação de Bardin (2010) quanto à indicação da utilização de três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação, que serão detalhadas na operacionalização da análise, o que será explicado em seção específica.

5.3 Informações sobre a Instituição Pesquisada

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) é uma fundação pública, integrante da Administração Federal Indireta, criada na década de 1950 e federalizada em 1978, estando vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Situada no Triângulo Mineiro, tem como sede o município de Uberlândia – MG. A UFU possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e tem por finalidade produzir, sistematizar e transmitir conhecimentos. Sua organização e funcionamento são regidos pela legislação federal, por seu Estatuto, Regimento Geral e por normas complementares (UFU, 2016c).

A UFU tem por missão:

Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de **formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social**. (PIDE, 2016, Grifos nossos).

No último relatório de Gestão apresentado no final de 2016 (PROGEP, 2016b), a UFU possuía um quadro funcional de 3.174 técnicos-administrativos e 1.772 professores. Esses 4.946 agentes públicos, ingressos na Universidade por meio de concurso público, serão o foco da análise dos documentos e das entrevistas quanto ao OMB. Ainda, são eles os responsáveis por tornar possível a missão (acima) da Universidade.

Um dos setores que será foco deste estudo é a Comissão Permanente de Inquérito Administrativo (COPSIA). A COPSIA é o setor responsável pelo gerenciamento e condução de apurações disciplinares em conformidade com a Lei n.º 8.112/90, a Lei n.º 9.784/99 e o Regimento Geral da Instituição que delibera a respeito da abertura dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD's) (UFU, 2009), caracterizados nesta pesquisa como os maus comportamentos a serem estudados.

Outro setor que também será foco desta pesquisa é a Ouvidoria. A Ouvidoria é um elo de comunicação entre a Universidade e a comunidade interna e externa, realizando atendimento pessoal, telefônico, eletrônico ou por correio convencional no recebimento de

denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações, com a finalidade de empreender ações na defesa dos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária (UFU, 2016). A Ouvidoria surge da necessidade de estreitar os laços com a sociedade, promovendo mais um canal de participação dos cidadãos, aprimorando, assim, os mecanismos de controle social da Instituição, estando vinculada à Reitoria da Universidade. A autorização para criar a Ouvidoria da Universidade Federal de Uberlândia foi aprovada em 23 de setembro de 2008, tendo, portanto, 9 anos de atuação.

Sua principal atribuição é receber, examinar e encaminhar às áreas competentes as manifestações do cidadão sobre o atendimento prestado pela UFU e propor, sempre que necessário, a adoção de medidas preventivas e corretivas, que visem o aprimoramento da gestão e dos serviços prestados pela Instituição.

Conforme a Resolução nº 30/2008, do Conselho Universitário da UFU, em seu art. 2º, são objetivos da Ouvidoria:

I – assegurar a participação da comunidade na Instituição em vista do aperfeiçoamento das atividades nela desenvolvidas; II – empreender ações destinadas aos membros da comunidade universitária e ao cidadão/usuário que visem permitir resposta às suas manifestações; III – atuar com transparência e imparcialidade e de forma personalizada no *auxílio ao controle da qualidade dos serviços destinados à comunidade em geral*; e IV – encaminhar as demandas sobre o funcionamento administrativo e acadêmico da Universidade, com o fim de *contribuir para uma gestão institucional mais eficiente, de excelência acadêmica, no ensino, pesquisa e extensão*. (Grifos nossos).

Para atingir os objetivos desta pesquisa o foco da análise é na identificação de desvios de condutas, dentro da tipificação de denúncias recebidas na Ouvidoria. As denúncias estão relacionadas com infrações às leis, normativas, resoluções e demais regimentos por parte dos agentes públicos. Desse modo, as denúncias e não as demais tipificações (elogios, reclamações, solicitações e sugestões) estão em conformidade com a definição de Vardi e Wiener (1996, p. 153), utilizada nesta pesquisa para o *organizational misbehaviour*.

5.4 A construção do *corpus* de pesquisa

Para formar o corpus da pesquisa o pesquisador adotou os seguintes passos:

- a. Análise documental: Recolha de documentos seguindo as recomendações de Cellard (2008) e análise de conteúdo, conforme orienta Bardin (2010).
- b. Entrevista com agentes públicos (docentes e técnicos) em cargos de gestão e sem cargo de gestão.

5.4.1 Análise documental: Recolha dos documentos

Esta pesquisa avaliou os seguintes documentos escritos disponíveis em domínio público: Relatórios de gestão da Ouvidoria; Relatório de gestão UFU do Exercício de 2016; Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão; Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; Decreto nº 1.171, de junho de 1994; Regimento Geral da UFU de 07 de janeiro de 2000; Portaria R nº 1186, 11 de novembro de 2005; Resolução nº 30/2008, Do Conselho Universitário da UFU; Portaria R Nº 750, de 16/06/2012; Resolução nº 01, de 22 de maio de 2015; Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016; Portaria R Nº 775 de 17 de abril de 2017; Portaria R nº 938 de 09 de maio de 2017; Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017; Portaria nº 1.089 de 25 de abril de 2018; Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018. E, ainda de domínio privado, a saber, os relatórios emitidos pela COPSIA.

Seguiram-se as recomendações de Cellard (2008) quanto à definição de documento de análise: "[...] consiste em todo texto escrito, manuscrito ou impresso, registrado em papel. Mais precisamente, consideramos as fontes, primárias ou secundárias, que, por definição, são exploradas - e não criadas - no contexto de um procedimento de pesquisa." (CELLARD, 2008, p. 295). Cabe a ressalva de que por um lado, essa técnica permite captar dados refletidos que podem ser acessados de forma mais rápida e conveniente pelo pesquisador, de acordo com a disponibilização da instituição. Por outro lado, os materiais podem estar incompletos e representar uma visão parcial da realidade (CRESWELL, 2007).

A coleta de dados para a realização desta pesquisa ocorreu em primeiro momento por contato via e-mail com a COPSIA, em que foi solicitado informações sobre os PAD's que são instaurados na Universidade. As situações de não conformidades, realizadas pelos agentes públicos, são motivadoras para abertura dos processos administrativos disciplinares. Portanto, ao se pesquisar sobre os comportamentos inadequados dos agentes públicos dessa Universidade buscou-se por relatórios de gestão de PAD's abertos pela COPSIA. Após envio do e-mail solicitando esses relatórios, foi encaminhado, como resposta, um e-mail com os relatórios retirados do site da Controladoria Geral da União²² (CGU). Os relatórios recebidos fazem referência a Procedimentos por assunto (a saber, as não conformidades por assunto) e Relatório de julgamentos por situações referentes ao ano de 2013 a 2017. Ainda foi

²²Os resultados dos processos sindicantes e disciplinares, desenvolvidos no âmbito da COPSIA, são lançados, rotineiramente, no sistema CGU-PAD, a fim de que a Controladoria-Geral da União (CGU) possa acompanhar, desde a instauração e o desenrolar dos trabalhos, de modo a fiscalizar e a dar sugestões ao gestor da instituição (PROPLAD, 2017).

encaminhado um relatório de processos instaurados referentes ao período de 01 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2017.

Ademais, houve solicitação de informações sobre a quantidade de denúncias que chegam até a Ouvidoria da Universidade, o que também, para esta pesquisa foi classificada como as não conformidades ou comportamentos inadequados. A solicitação foi feita por meio do site do governo federal para acesso à informação (FEDERAL, 2018). Como resposta foi encaminhado um link em que o Ouvidor geral da UFU publica, anualmente, um relatório com a quantidade de demandas (denúncias, elogios, reclamações, solicitações e sugestões) que chegam até esse setor.

Assim, como *corpus* para análise desta pesquisa, o pesquisador obteve acesso aos relatórios emitidos pelo sistema da CGU, relacionados com os PAD's que são abertos pela COPSIA na UFU, assim como os relatórios da Ouvidoria que é elaborado anualmente pelo Ouvidor com o intuito de prestar contas, além das leis, decretos, regimentos próprio, portarias, resoluções e instrução normativas, acima citadas e disponíveis em domínio público.

Após a recolha desses documentos seguiu-se para uma análise preliminar, com o exame e crítica do documento que, ainda segundo Cellard (2008) segue cinco dimensões: o contexto (o pesquisador deve atentar-se para a conjuntura política, econômica, social, cultural, que propiciou a produção de um documento determinado); o autor ou os autores (buscar saber quem é a pessoa que se expressa, seus interesses e motivos que levaram a escrever); a autenticidade e a confiabilidade do texto (a procedência dos documentos); a natureza do texto (texto profissional, diário particular); os conceitos-chave e a lógica interna do texto (isso ocorre porque vários significados de palavras se alteram ao longo dos anos).

5.4.2 Entrevistas

Em primeiro momento, decidiu-se por analisar somente os documentos oferecidos pelos órgãos (COPSIA e Ouvidoria), porém, ao iniciar as análises foi constatado que esses documentos demandam informações complementares que pudessem orientar ainda mais na compreensão dos maus comportamentos presentes no âmbito da Universidade, uma vez que nos documentos coletados as informações já estavam tratadas e quantificadas, não permitindo ao pesquisador tipificar os maus comportamentos.

Diante deste cenário, optou-se por utilizar de entrevista semiestruturada que segundo Lakatos e Marconi (1990), caracteriza-se pela realização de uma série de perguntas a um informante segundo um roteiro pré-estabelecido com maior liberdade de expressão, podendo

o informante falar sobre aquilo que julga mais importante sobre o assunto. No entanto, o pesquisador ainda seguiu o que Gil (1999, p. 120) explica com relação à dispersão do informante “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Houve momentos em que foi preciso retomar a linha de raciocínio com o entrevistado.

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores de cada setor (Ouvidoria e COPSIA), e com agentes públicos em cargos de gestão nas unidades acadêmicas e administrativas (docentes e técnicos) e, ainda, com agentes públicos (docentes e técnicos) que não ocupavam cargos de gestão na universidade. Os entrevistados foram escolhidos levando em consideração as seguintes recomendações conforme Marconi e Lakatos (2003): conhecimento prévio sobre os entrevistados com o objetivo de estabelecer certa relação de confiança, oportunidade da entrevista para assegurar que seria recebido e condições favoráveis tais como o local adequado para a entrevista ocorrer sem interrupções.

Desse modo, as entrevistas tiveram como intuito compreender as especificidades relacionadas aos maus comportamentos dos agentes públicos dentro da UFU. Foram realizadas em horário e dia previamente agendados por e-mail, telefone ou presencialmente, com os agentes públicos (docentes e técnicos administrativos) em cargos de gestão e sem cargo de gestão, no espaço físico da Universidade (setores de trabalho) para não haver necessidade de deslocamento do participante da pesquisa. Houve a preocupação em realizar as entrevistas em momentos apropriados de forma a preservar a privacidade do entrevistado, em conformidade com o que recomenda Yin (2001), uma vez que ao tratar de mau comportamento, as pessoas poderiam sentir-se constrangidas de falar abertamente sobre o assunto e, também, evitar interferência externa ou interrupções que pudessem comprometer o fluxo das entrevistas.

Por isso, o pesquisador foi ao encontro dos informantes em dias e horários que os entrevistados agendavam. O número de participantes inicialmente definidos para a pesquisa estava entre 10 a 20 agentes públicos, pois, em acordo com Gaskell e Bauer (2002), uma vez detectada redundância do discurso, a realização de mais entrevistas não beneficia a pesquisa em termos de qualidade ou de compreensão. Assim, a quantidade de entrevistas a serem realizadas foi definida pela saturação²³ que ocorreu a partir da décima sétima entrevista. No entanto, cabe considerar que apesar de entendermos que o *corpus* represente os agentes

²³ O fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

públicos (docentes e técnicos administrativos) atuantes na Universidade Federal de Uberlândia, sabemos que os resultados não podem ser generalizados, o que não é o objetivo desta pesquisa, contudo eles nos permitiram aprofundar a discussão da temática.

Antes de iniciarmos a entrevista era feito uma breve apresentação do trabalho com os objetivos e algumas definições quanto às nomenclaturas presentes na pesquisa. Este instante também era utilizado para quebrar a tensão inicial propícia deste momento. Assim o entrevistado já ia acostumando-se com o gravador que era ligado no início da conversa, após seu consentimento. As entrevistas foram gravadas com o consentimento formal dos participantes, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de documentar seu consentimento e garantir o anonimato²⁴, conforme exigência do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), ao qual esta pesquisa foi submetida à apreciação na data de 29/03/2018, sob o número do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 86558318.9.0000.5152, tendo sido aprovada. Uma cópia do termo ficou com o pesquisador e outra foi entregue ao participante.

As entrevistas tiveram duração média de 42 minutos e foram gravadas por meio de um aparelho celular. Por conseguinte, as entrevistas foram transcritas, sem auxílio de software, e analisadas utilizando-se da técnica de análise de conteúdo conforme normatiza Bardin (2010), obtendo as categorias que nos permitiram conduzir a análise do material. Dessa maneira, após sua transcrição o material foi apagado e os trechos que o pesquisador julgou pertinente para atingir os objetivos deste estudo, foram incluídos na pesquisa, tomando os devidos cuidados de garantir o absoluto sigilo do participante. Para a realização da entrevista foi estruturado um roteiro a partir de um tópico guia, que será apresentado a seguir.

5.4.2.1 Tópico-guia para roteiro de entrevista semiestruturada

A produção do tópico-guia possibilitou ao pesquisador estabelecer o conteúdo a ser abordado durante a entrevista. Para sua correta construção é necessário que o pesquisador possua conhecimentos suficientes da literatura que darão suporte para a propositura das questões a serem feitas aos entrevistados (YIN, 2001). Assim, construiu-se o tópico-guia com a preocupação de relacionar os objetivos da pesquisa à literatura abordada (*gestão pública, organizational misbehaviour e compliance*) e, desse modo, propor as questões para a entrevista, conforme Quadro 8 a seguir.

²⁴ Um fator que é de grande importância para investigação de questões sensíveis como é o mau comportamento no ambiente de trabalho.

Quadro 8 - Tópico Guia para entrevista

(continua)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referência Teórica	Autores	Roteiro de Entrevista
Analisar os tipos de <i>organizational misbehaviour</i> identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.	Identificar na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA) quais os tipos de processos foram instaurados, assim como na Ouvidoria da UFU os tipos de denúncias recebidas	“Qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados”.	Vardi e Wiener (1996, p. 153),	Quais os tipos mais frequentes de maus comportamentos que chegam como denúncia na ouvidoria da UFU e na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo?
	Identificar entre os docentes (gestores de unidades acadêmicas e administrativas) e técnicos administrativos a percepção do mau comportamento dentro da Universidade;			Quais setores dentro da Instituição são mais observados os problemas comportamentais dos agentes públicos?
				Quais os tipos de maus comportamentos que ocorrem de maneira geral na UFU e Unidade Acadêmica/administrativa que você atua?
				Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos técnicos administrativos.
				Você tem percebido alguma mudança nos comportamentos das pessoas com o passar dos anos? Ou seja, existe hoje, maus comportamentos que há um tempo atrás não eram comuns? Consegue citar algum caso?
				Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos docentes.
	Analisar criticamente os maus comportamentos à luz do quadro teórico sobre <i>organizational misbehaviour</i> , na tentativa de identificar motivação, frequências, tipos, antecedentes e consequências;	Motivação do <i>organizational misbehavior</i> : Tipo (S) beneficiar a própria pessoa; Tipo (O) - beneficiar a organização; Tipo (D) - causar dano.	Vardi e Wiener (1996)	Qual a intenção você acredita que tem as pessoas ao se comportarem mal dentro da instituição? Beneficiar a si próprio, a instituição ou causar algum dano?
		Consequências do <i>organizational misbehavior</i> : negativa ou positiva.		Na sua percepção, quais os principais prejuízos que os maus comportamentos trazem à UFU?

Quadro 8: Tópico Guia para entrevista

(conclusão)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referência Teórica	Autores	Roteiro de Entrevista
Analisar os tipos de <i>organizational misbehaviour</i> identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.	Propor a implantação de uma política de <i>compliance</i> .	A implementação de um programa de <i>compliance</i> pode ser visto pelo agente público como mais uma forma de burocratizar o já burocrático sistema público de gestão.	Braga e Granado (2017)	Qual o maior desafio você acredita ter o gestor público para contornar problemas de maus comportamentos na gestão da UFU?
		Idealmente, um sistema de conformidade deve ser totalmente desenvolvido para atendimento das particularidades do grupo ou setor, no sentido de que seus componentes normativos precisam ser coerentes com as atividades desenvolvidas, e não podem ser impossíveis de serem cumpridos	Bottini (2013); Young (2013)	Você consegue perceber/propor alguma forma para melhorar os problemas de mau comportamento dos agentes públicos dentro da UFU?
		Garantia de um canal de comunicação que dê voz a todos os funcionários, garantindo que denúncias possam ser feitas e, além disso, que haja investigação e reporte ao denunciante, mantendo o sigilo absoluto da fonte e dar às pessoas segurança psicológica, permitindo-as expor os seus pontos de vista, arriscar e apontar problemas quando eles ocorrem, inclusive desvios de condutas;	Candeloro (2013)	Você se sente confortável (seguro) para denunciar algum desvio de conduta dos pares ou mesmo da chefia? Por que (sim ou não)?
		Nas organizações em que não há nenhum programa de <i>compliance</i> , as pessoas demonstram maior tolerância para conviver com pessoas desonestas e, portanto, maior tolerância à má conduta.	Santos (2011)	Você acredita que as penalidades aplicadas surtem efeito ou os comportamentos inadequados ainda persistem de maneira geral na Universidade?

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura.

A seguir, no Quadro 9 apresentamos o perfil dos entrevistados desta pesquisa com nome, sexo, idade, cargo, gestor, escolaridade e tempo de trabalho na UFU. Com a finalidade de garantir a confidencialidade dos entrevistados, os participantes não foram identificados com seus nomes, sendo criado um nome fictício²⁵ para cada pessoa entrevistada. Os nomes masculinos foram inspirados em filósofos respeitáveis e os nomes femininos são nomes de marcantes mulheres da história.

Quadro 9 - Perfil dos Entrevistados

Nome	Sexo	Idade	Cargo	Gestor	Escolaridade	Tempo de trabalho na UFU
Platão	M	49	Técnico - Assistente	Sim	Mestrado	25
Helena	F	35	Técnica - Administradora	Sim	Especialização	4
Sócrates	M	36	Docente	Sim	Doutorado	8
Aristóteles	M	26	Técnico - Assistente	Sim	Superior completo	6
Immanuel	M	57	Docente	Sim	Doutorado	34
Eva	F	44	Docente	Sim	Doutorado	24
Friedrich	M	36	Técnico - Economista	Sim	Mestrado	11
Isabel	F	47	Docente	Sim	Doutorado	12
Joana D'arc	F	31	Técnico - Assistente	Não	Superior completo	1
Anita	F	37	Técnico - Assistente	Não	Superior completo	13
Margareth	F	35	Técnico - Assistente	Não	Especialização	12
Vitória	F	32	Técnico - Assistente	Não	Especialização	7
Madalena	F	55	Técnica - Psicóloga	Não	Mestrado	24
Maria	F	37	Técnico - Assistente	Não	Especialização	4
Michael	M	37	Técnico - Assistente	Não	Mestrado	8
Inês	F	53	Técnico - Assistente	Não	Especialização	35
Jean-Paul	M	26	Técnico - Assistente	Não	Superior incompleto	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo.

²⁵ Em conformidade com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por cada entrevistado.

Foram entrevistados 17 agentes públicos, sendo quatro docentes e 13 técnicos administrativos²⁶. Total de 17 entrevistados 8 deles estavam em cargos de gestão na Universidade e 7 não ocupavam cargos de gestão. Foram 7 homens e 10 mulheres. A média de idade entre os entrevistados foi de 40 anos em que o mais novo estava com 26 e o mais velho 57 anos. Quanto à escolaridade, somente um entrevistado não possuía curso superior concluído, sendo, portanto 16 com curso superior completo em que 5 com especialização, 4 com mestrado e 4 doutores. Ainda, a média de trabalho na Universidade ficou em 13 anos, o menor tempo foi de 1 ano e o maior tempo foi de 35 anos de trabalho na Instituição.

5.4.2.1 Corpus da Pesquisa:

A pesquisa resultou em um corpus assim distribuído:

- i) **18** páginas de documentos (relatórios de gestão da COPSIA) e **16** páginas de documentos (relatórios de gestão da Ouvidoria), de âmbito institucional, que abordassem os aspectos do *organizational misbehaviour* na UFU;
- ii) **83** páginas de transcrição de entrevistas;
- iii) **12** horas e **07** minutos de gravação.

5.4.3 Análise de Conteúdo: operacionalização da análise

Para operacionalizar a pesquisa, adotou-se a sequência de passos, indicada por Bardin (2010):

Assim, para organizar, codificar e analisar os dados, aplicando a abordagem da análise de conteúdo, os seguintes procedimentos foram adotados:

- a) Solicitação dos relatórios à COPSIA e à Ouvidoria da UFU aos respectivos Coordenadores;
- b) Leitura dos relatórios disponibilizados para familiarizar com as informações;
- c) Interpretação dos dados contidos nos relatórios para identificar categorias, tipos e quantidade de mau comportamento registrados;

²⁶ Importante considerar que não se teve como objetivo ouvir a mesma quantidade de docentes e técnicos administrativos. Isso porque o que foi levado em consideração era se o agente público possuía cargo de gestão. Um fator que contribuiu para o maior número de entrevistados técnicos administrativos foi a facilidade em conseguir agendar as entrevistas. Os docentes geralmente apresentavam mais dificuldade de agendamento e alguns nem responderam o e-mail de convite para participação, o que não interferiu nos resultados da pesquisa. Isso porque não houve o propósito de identificar maus comportamentos de classes e sim maus comportamentos que pudessem ser identificados nas duas categorias e, portanto, um problema institucional e não polarizado entre os grupos ocupacionais.

- d) Entrevista semiestruturada com os respectivos Coordenadores dos setores (Copsia e Ouvidoria), e com agentes públicos em cargos de gestão nas unidades acadêmicas e administrativas (docentes ou técnicos) e, ainda, com agentes públicos (docentes e técnicos) que não ocupavam cargos de gestão na universidade. As questões (conforme apêndice) foram direcionadas para melhor entender detalhes sobre os relatórios e os maus comportamentos;
- e) Transcrição das entrevistas: Os áudios derivados das entrevistas foram transcritos e, após análises geraram as categorias analíticas.
- f) Elaboração de categorias de análises: As leituras do material transcrito nos permitiram localizar trechos que fazem referência a alguns temas recorrentes. Essa forma de organizar os trechos das entrevistas foram codificadas em categorias de maus comportamentos que serão explicitadas a seguir.
- g) Interpretação e análise das informações por meio da análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas.

5.4.3 Protocolo de Pesquisa

Quadro 10 - Protocolo da Pesquisa

Problema de Pesquisa: Como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior?			
Objetivo Geral: Analisar quais os tipos de <i>organizational misbehaviour</i> catalogados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.			
Objetivos Específicos	Fonte de Dados	Instrumentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Identificar, na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA), quais os tipos de processos foram instaurados, assim como, na Ouvidoria da UFU, os tipos de denúncias recebidas;	Pesquisa Documental e Entrevista com gestores.	Pesquisa documental e roteiro de entrevista.	Análise de conteúdo e Análise documental.
Identificar, entre os agentes públicos (técnicos ou docentes) em cargos de gestão de unidades acadêmicas e administrativas e demais agentes públicos (técnicos e docentes), a percepção do mau comportamento dentro da UFU;	Entrevista com docentes e técnicos administrativos	Questionário de pesquisa semiestruturado	Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010)
Analisar criticamente os maus comportamentos à luz do quadro teórico sobre <i>organizational misbehaviour</i> na tentativa de identificar motivação, frequências, tipos, antecedentes e consequências;	Revisão bibliográfica e Pesquisa documental.	Bibliografia relacionada com a temática pesquisada e Pesquisa documental.	Revisão da literatura e Análise documental.
Propor a implantação de um programa de <i>compliance</i> .	Bibliografia relacionada com a temática pesquisada.	Pesquisa Bibliográfica	Revisão da literatura.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nos próximos tópicos, procuramos apresentar nossas análises e considerações, a partir dos objetivos propostos e do *corpus* (documentos - relatórios da COPSIA e Ouvidoria - e a transcrição das entrevistas).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa realizada com o intuito de atingir o objetivo geral deste estudo, que é analisar os tipos de *organizational misbehaviour* identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia.

6.1 *Organizational Misbehaviour* no âmbito da UFU

Assim como apontado por Dion (2008), o tamanho, a divisão das responsabilidades, a estrutura hierárquica e a natureza das grandes corporações²⁷ promovem condições que podem incentivar comportamentos inadequados. Isso também ocorre nas organizações burocráticas, como as instituições públicas. A seguir, apresenta-se os tipos identificados na análise documental e citados nas entrevistas dos participantes sobre os maus comportamentos no âmbito da UFU e que estão associados à sua estrutura, ao seu tamanho e até mesmo à sua natureza de atuação.

Esta pesquisa teve como intuito identificar os *organizational misbehaviours* presentes no comportamento do agente público (docentes e técnicos administrativos), não fazendo uma distinção ou mesmo uma polarização²⁸ entre grupos ocupacionais. Dessa forma, os comportamentos citados nesta pesquisa é uma representação dos maus comportamentos que foram identificados na conduta do agente público servidor da UFU. É importante fazer uma ressalva, visto que se trata daqueles agentes públicos que apresentam uma postura desviante das normas, regulamentos e leis e que, como consequência, causa prejuízos à sociedade, não se tratando, portanto, de uma postura estendida a todos os agentes públicos lotados na UFU.

As perguntas que deram origem às respostas categorizadas na análise de conteúdo dos tipos de maus comportamentos identificados na UFU foram: “Quais os tipos de maus comportamentos que ocorrem, de maneira geral, na UFU e na Unidade Acadêmica/administrativa em que você trabalha?”, “Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos técnicos administrativos?”, “Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos docentes?” Ressalta-se que foi feita a pergunta específica sobre o mau comportamento por parte do docente e do técnico com a finalidade de identificar

²⁷ A Universidade Federal de Uberlândia faz parte dessas corporações de grande porte devido ao tamanho de sua estrutura e a quantidade de funcionários (quase 5 mil agentes públicos).

²⁸ No sentido de criar uma divisão entre técnicos e docentes quanto ao mau comportamento identificado em cada categoria.

misbehaviours análogos para os dois grupos ocupacionais. Ainda, foi informado ao entrevistado que, para a pesquisa, definiu-se o *organizational misbehaviour* conforme a definição de Vardi e Wiener (1996, p. 153), que definiram o *organizational misbehaviour*: como “qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados”.

Os *misbehaviours* relatados não representam uma lista exaustiva com os tipos de comportamentos inadequados que ocorrem dentro do ambiente organizacional da Universidade Federal de Uberlândia, pois, conforme Vardi e Wiener (1996), tanto as virtudes dos empregados quanto as más condutas são imensuráveis. Portanto, as condutas inadequadas foram as identificadas pelo pesquisador no *corpus* da pesquisa (documentos e entrevistas) e não representam a totalidade dos maus comportamentos que ocorrem nos diversos ambientes organizacionais em que há vivência laboral na UFU. Isso porque, conforme Richards (2006), o *misbehaviour* abrange uma expressiva variedade de atividades, sendo alguns deles uma forma de resposta direta à natureza do trabalho, mas outros não, de modo que as ações podem ser explícitas, fáceis de identificar, ou como formas encobertas.

Assim, após a análise dos documentos, relatórios da COPSIA e da Ouvidoria, bem como das entrevistas com os respectivos coordenadores das unidades administrativas, além das entrevistas com agentes públicos em cargos de gestão e sem cargos de gestão, foi feita a análise por meio da categorização dos maus comportamentos, conforme procedimentos sugeridos por Bardin (2010), que resultou no Quadro 11, a seguir. No referido quadro, são apresentados os principais tipos de maus comportamentos, a quantidade percebida, a intenção de cometê-los (VARDI; WIENER; 1996), situações identificadas na pesquisa e a direção (COSTA, 2018) quanto à consequência do mau comportamento.

Quadro 11 - Análise dos Tipos de OMB identificados na pesquisa.

(continua)

Ordem	Tipos de OMB identificados	Quantidade	Intenção ²⁹	Situações identificadas	Direção
1	Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos.	80	<i>Self</i>	-Vínculos que indicam extrapolação de carga horária semanal; -Atuação como sócios administradores de empresas; -Concessão da vantagem Retribuição por Titulação sem respaldo do diploma; - Realização de certame que possibilitou a aplicação de recursos públicos em propriedade privada; -Inclusão de cláusula facilitadora da ocorrência de jogo de planilhas no Edital da Concorrência (PROPLAD, 2017).	Organizacio nal
2	Desaparecimento ou perecimento de bens públicos.	38	<i>Self</i>	-Furto de bens da instituição para uso particular (Relatório da COPSIA, 2017) e Entrevistas.	Organizacio nal
3	Ausência ou impontualidade ao serviço.	32	<i>Self</i>	-Relatório da COPSIA e Entrevistas.	Organizacio nal
4	Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço (Problemas de relacionamentos interpessoais).	30	<i>Dano</i>	- [...] a questão do mau tratamento às pessoas, falta de educação, a pessoa falar como quer e gritar, fazer grosserias (Entrevistada, Madalena, 2018).	Interpessoal
5	Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (mau atendimento).	16	<i>Self</i>	- [...] a má informação é algo frequente na Universidade. Alguns dão informação errada Às vezes, a pessoa não sabe o que está acontecendo e dá uma informação, mas só para se livrar do atendimento (Entrevistado Michael, 2018).	Organizacio nal
6	Assédio moral.	16	<i>Dano</i>	- A hora que eu precisar de você, você tem que estar disponível, pode ser sábado à noite que você tem que estar disponível (Entrevistada Vitória, 2018).	Interpessoal

²⁹ Não há uma generalização quanto às intenções identificadas nos maus comportamentos.

Quadro 11 - Análise dos Tipos de OMB identificados na pesquisa.

(conclusão)

Ordem	Tipos de OMB identificados	Quantidade	Intenção ³⁰	Situações identificadas	Direção
7	Não cumprimento das atribuições do cargo.	8	<i>Self</i>	- Eles estão aqui cumprindo sua carga horária, mas nem sempre cumpre durante todo o período de trabalho. Muitos não estão realizando atividades relacionadas à instituição (Entrevistado Immanuel, 2018).	Organizacio nal
8	Falta de comprometimento com a instituição.	7	<i>Self</i>	Ele está ali, mas ele não está a fim de produzir de participar e de dar resultados[...] (Entrevistada Eva, 2018).	Organizacio nal
9	Uso do patrimônio público para interesses particulares.	5	<i>Self</i>	[...] eu já vi gente usando o protocolo da UFU para mandar carta individual [...] (Entrevistado Jean-Paul, 2018).	Organizacio nal
10	Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros).	4	<i>Self</i>	[...] Então, tem coisas que, às vezes, não são contabilizadas por causa desse corporativismo, porque nós temos a cultura também no serviço público, principalmente, na área acadêmica do outro, não querer se insurgir com o outro porque os cargos aqui são temporários [...] (Entrevistado Platão, 2018).	Organizacio nal
11	Acumulação indevida de cargos.	4	<i>Self</i>	Relatórios (COPSIA, 2017 e PROPLAD, 2017).	Organizacio nal
12	Insubordinação.	3	Dano	Um exemplo corriqueiro aqui...a falta de respeito às chefias imediatas, a falta de respeito à hierarquia superior [...] (Entrevistado Platão, 2018).	Interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) a partir de dados da pesquisa e da literatura consultada.

³⁰ Não há uma generalização quanto às intenções identificadas nos maus comportamentos.

A análise oportunizou identificar 12 tipos de maus comportamentos mais frequentes no *corpus* da pesquisa. Dentre os *organizational misbehaviours* apontados pelos entrevistados e identificados nos documentos analisados, emergiram de forma recorrente os OMB's, que serão apresentados em ordem decrescente de frequência: (1) Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos; (2) Desaparecimento ou perecimento de bens públicos; (3) Ausência ou impontualidade no serviço; (4) Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou desapeço (Problemas de relacionamentos interpessoais); (5) Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (mau atendimento); (6) Assédio moral; (7) Não cumprimento das atribuições do cargo; (8) Falta de comprometimento com a instituição; (9) Uso do patrimônio público para interesses particulares; (10) Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros); (11) Acumulação indevida de cargos; e (12) Insubordinação.

Quanto à quantidade de mau comportamento presente no Quadro 11, a coluna específica representa o número de ocorrências registradas nos relatórios da COPSIA somado à quantidade de ocorrências³¹ citadas nas entrevistas.

Para classificar os comportamentos conforme a literatura leciona, utilizou-se a definição de Vardi e Wiener (1996), os quais sugeriram que ações implícitas nos maus comportamentos podem ser classificadas em três categorias quanto à intenção do indivíduo ao se comportar mal. São elas: *Misbehaviors* destinados a se autobeneficiar (OMB Tipo S), refere-se ao *self*, quando o objetivo é o de beneficiar a si mesmo; *Misbehaviors* que visam, principalmente, a beneficiar a organização (OMB Tipo O) na qual o indivíduo trabalha; e *misbehaviors* que têm a intenção de infligir danos e serem destrutivos (OMB tipo D), cujo objetivo é prejudicar os outros ou a organização.

Em seguida, partiu-se para a análise dos maus comportamentos identificados no âmbito da Universidade com o objetivo de classificar as ações por trás das condutas inadequadas dos agentes públicos em três classes (tipo S, tipo O e tipo D). Identifica-se, no Quadro 11, que 9 dos 12 maus comportamentos identificados na UFU têm por trás da ação do agente público a intenção de beneficiar a si mesmo. Ainda, 3 dos 12 maus comportamentos identificados foram os que tiveram como intenção do agente público, por trás de suas ações, causar um dano a alguém, como um chefe, um subordinado ou um colega.

Além da classificação descrita acima quanto à intenção da conduta por trás do comportamento do agente público servidor da Universidade, também foi feita a classificação

³¹ Após ser feita a categorização das entrevistas, foi possível identificar a quantidade de citações dos maus comportamentos.

quanto à direção do comportamento. Segundo estudo de Costa (2018), o *organizational misbehavior* pode ser delimitado, ainda, em três direções quanto aos tipos de ocorrência, quais sejam: Interpessoal, intrapessoal e Organizacional. Quando a direção é interpessoal, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem consequência direta de uma pessoa com outras pessoas. Quando a direção é intrapessoal, a consequência se dá apenas com a própria pessoa. E quando a direção é organizacional, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem consequência direta da pessoa com a organização.

Foi possível identificar ainda que, dos 12 maus comportamentos, 9 deles resultam em consequências de direção organizacional. Todos os comportamentos identificados com a intenção *self* (beneficiar-se) também foram classificados como sendo da categoria organizacional. Conforme identificado por Vardi e Wiener (1996), os maus comportamentos do tipo *self* são, principalmente, internos à organização e, geralmente, prejudicam a empresa empregadora ou os seus membros. Além disso, 3 dos 12 maus comportamentos foram categorizados como interpessoal, sendo todos eles classificados como do tipo D, ou seja, causar um dano a alguém. Não houve, neste trabalho, qualquer mau comportamento identificado com a intenção de beneficiar a organização e nem da categoria intrapessoal, ou seja, relacionado com abuso de drogas ilícitas e comportamento antissocial. Não que esse tipo de comportamento não exista dentro do ambiente laboral da UFU, o que não se pode afirmar, mas, simplesmente, não foram identificados esses comportamentos no *corpus* analisado.

O que foi identificado, contudo, é que os maus comportamentos com maior ocorrência no *corpus* da pesquisa: irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos, desaparecimento ou perecimento de bens públicos, ausência ou impontualidade ao serviço, ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações, não cumprimento das atribuições do cargo, falta de comprometimento com a instituição, uso do patrimônio público para interesses particulares, corporativismo, acumulação indevida de cargos e conflito de interesses do agente público servidor da Universidade Federal de Uberlândia, estão relacionados com a intenção de beneficiar a si mesmo (*self*), trazendo, como consequências, prejuízos às pessoas que trabalham na instituição e às pessoas usuárias dos serviços.

Para ilustrar segue algumas falas de entrevistados quando questionados qual o interesse existe por trás da conduta inadequadas dos agentes públicos:

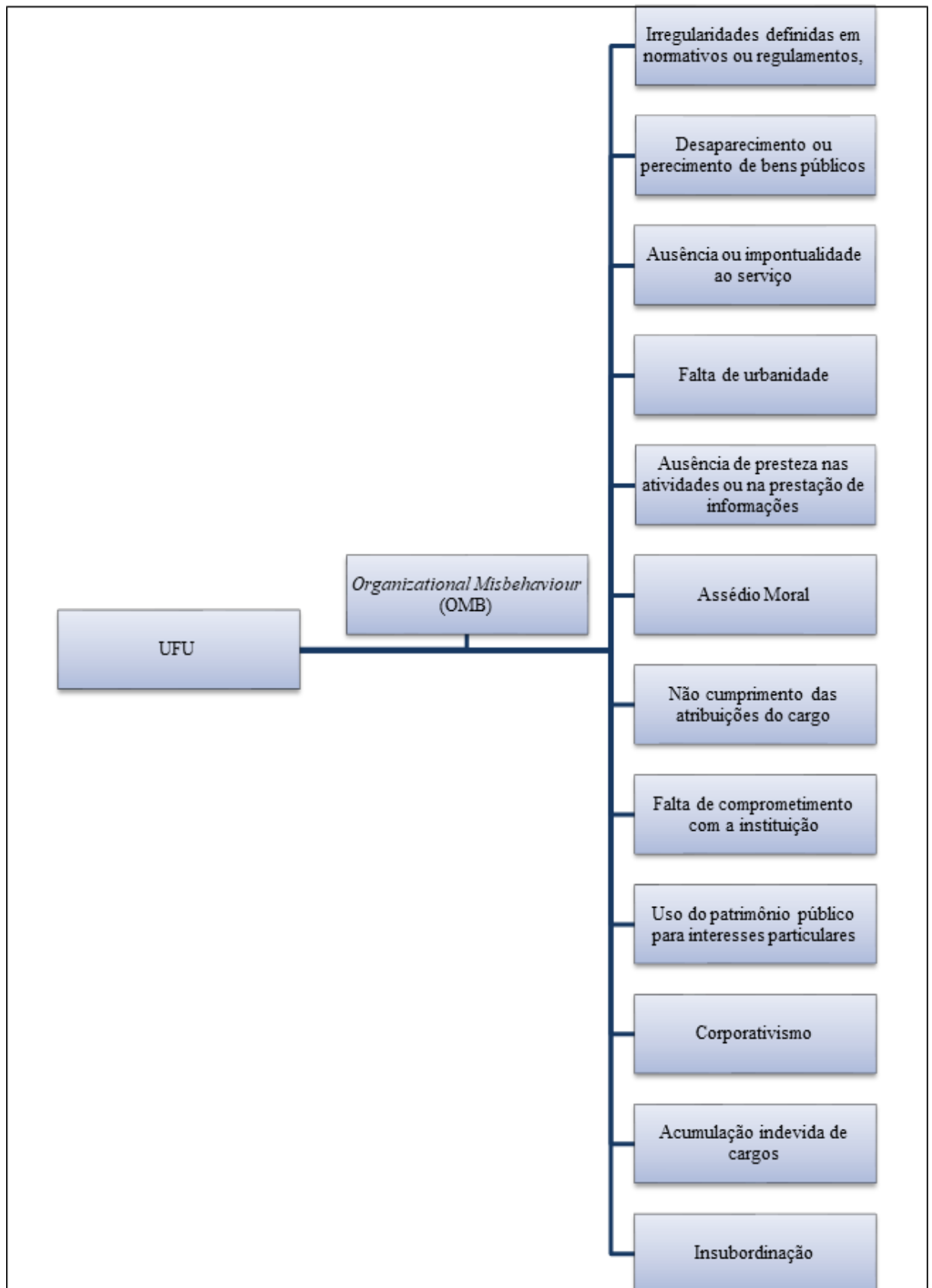
Interesse em si beneficiar. Por exemplo, tem muitos trabalhos que o docente tem que participar que não tem nenhum ganho financeiro, e é muito trabalhoso e aí ele não se envolver por causa disso. Mas entender que ele vai estar ganhando também porque a faculdade vai estar ganhando, a universidade vai estar ganhando, acho que essa visão que precisa ter (Entrevistado Sócrates, 2018).

Eu acho que para se beneficiar em primeiríssimo lugar, para prejudicar alguém e para beneficiar a instituição acho que não. Acho que é assim são posturas individualistas, egoístas, pouco sociais ou totalmente desconectadas disso. A primeira intenção é sempre individual egoísta e enfim pra si mesmo (Entrevistado Eva, 2018).

Conforme Ackroyd e Thompson (1999) asseveram, a origem do mau comportamento organizacional está nos conflitos decorrentes do desalinhamento de expectativas entre patrão e empregado, que pode ser também o desalinhamento que representa a incompatibilidade de ações dos subordinados com os objetivos organizacionais. No caso em tela, as entrevistas apontaram que os maus comportamentos identificados podem estar relacionados com o desalinhamento de expectativas dos agentes públicos e os objetivos fins da Universidade. A Universidade, por estar voltada para o atendimento das demandas sociais de formação do cidadão, e os agentes públicos (docentes e técnicos administrativos), por estarem voltados para o atendimento de suas demandas particulares.

A Figura 1, a seguir, ilustra as categorias citadas e que serão examinadas.

Figura 1 - Tipos de *Organizational Misbehaviour* identificados



Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, será apresentado cada um dos doze maus comportamentos identificados na Universidade pesquisada, com evidências (falas) extraídas das entrevistas dos agentes públicos que apresentam algumas narrativas com detalhes de acontecimentos e comportamentos.

a. Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos:

Infração ao “Art. 116. III - observar as normas legais e regulamentares” (BRASIL, 1990, p.1).

A Universidade opera segundo o princípio legal de que tudo que pode ser feito no seu âmbito precisa estar condicionado aos trâmites legais, ou seja, estar em conformidade e autorizado pela lei. Isso, de maneira geral, coloca o agente público em fácil processo de descumprimento de leis, normas, regulamentos e procedimentos institucionais, em especial, aqueles agentes públicos com menor atenção a essa característica da gestão pública. Portanto, parece compreensível que a inobservância às normas e regulamentos seja o mau comportamento de maior frequência dentro da universidade. Ainda, contribui para a ocorrência em maior frequência desse mau comportamento a falta de conhecimento dos processos internos, conforme a própria Universidade divulgou no seu Relatório de Gestão:

A Universidade **ainda não realizou um mapeamento de todos os seus processos internos**, mas reconhece a importância e a urgência do assunto, no intuito de entender e melhorar os processos internos, **assim como identificar os possíveis gargalos e ampliar a satisfação do público final destes processos**. Para isto, está previsto no Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE 2016-2021) metas que contemplam o mapeamento dos processos organizacionais da UFU, bem como a melhoria nos controles internos da instituição (PROPLAD, 2017, p. 31, grifos nossos).

Após entrevista com agentes públicos (gestores e não gestores) das unidades acadêmicas e administrativas, é possível identificar entre os servidores lotados nesses setores que há muitas dúvidas quanto à correta maneira de se proceder em determinadas situações. O entrevistado Platão relata que:

[...] eu percebo muito que grande parte das pessoas que entram aqui na Universidade, eles vieram da esfera privada, e, na esfera privada, por mais que a gente tenha algumas atitudes, algumas normas que regem o gestor público/servidor público, elas não se confundem...porque aqui na administração pública, o **meu atuar é totalmente condicionado ao que está na lei**. Que significa que, se eu quero fazer algo, né? Se eu preciso de uma permissão...essa permissão há de vir consignada na legislação pertinente, no nosso caso aqui, a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (Entrevistado Platão, 2018, grifos nossos).

Alguns procedimentos que geram dúvidas no dia a dia de trabalho do agente público dizem respeito ao correto procedimento a ser adotado para compras de produtos e serviços, para solicitação de diárias e passagens e para utilização de novas ferramentas tecnológicas implementadas na instituição, como, por exemplo, o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), bem como dúvidas quanto à correta abordagem do gestor frente a um comportamento do servidor sob sua gestão, entre outras. Assim, notou-se entre os agentes públicos que muitos desconhecem algumas normas, procedimentos e regulamentos importantes e que são indispensáveis para o cumprimento de suas atribuições. A entrevistada Madalena comenta sua percepção sobre esses tipos de erros que ocorrem com maior frequência na Universidade:

[...] as pessoas entram também muito cruas, sem saber nada do cargo. Então, não passa por um...vamos supor...você vai começar a trabalhar aqui, você vai passar por um treinamento de uma semana para saber como você atende o telefone, como atende pessoalmente para saber o que você pode informar. Então, tanto técnicos quanto, assim, gestores, né? Caem, assim, de paraquedas, sem saber nada...nada...nada... Principalmente, os gestores não fazem um treinamento sobre a legislação [...] (Entrevistada Madalena, 2018).

O gestor Platão relata o que pode ser o motivo para a maior ocorrência de infrações às normas e às legislações, em especial, à Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, com destaque para os docentes:

[...] Então, no caso do docente, eu considero que um mau comportamento dele se deve, em grande parte, à falta de conhecimento do docente da própria legislação que o rege. Mas aí, eu pergunto. Será que ele é tão culpado assim? Porque não é cobrado isso dele lá no início...isso não é cobrado. Não se tem um treinamento de ingresso (Entrevistado Platão, 2018).

O Gestor Platão, nessa passagem, está fazendo menção ao fato de que o docente, ao ingressar na instituição, não é submetido a uma prova sobre a Lei 8.112/90, mas, posteriormente, ele terá que segui-la. Para ele, no caso do técnico, há essa cobrança na prova de ingresso para o cargo, não acontecendo o mesmo com o docente. Assim, o entrevistado questiona se a ocorrência futura de erros por parte desse agente público, seja no cargo de docente ou no cargo de gestor, infringindo normativas, leis e resoluções, não é também um problema institucional, visto que não há um treinamento adequado quando os servidores ingressam na instituição. Segundo o entrevistado, até há um treinamento de um dia, chamado de “Integração”, em que são apresentadas ao agente público (docente e técnico administrativo), de maneira bastante sucinta, algumas leis, normas e resoluções. Ainda, o gestor Platão afirma que: “A semana de integração, eu tenho críticas, na semana de

integração, se fala 15 minutos. Na minha opinião, teria que ter cursos mesmo para as pessoas que estão entrando, cursos de duas semanas ou de um mês para preparar essas pessoas para ocuparem o cargo público” (Entrevistado Platão, 2018).

b. Desaparecimento ou perecimento de bens públicos:

Infração ao “Art. 116 - VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público” (BRASIL, 1990, p.1).

O desaparecimento ou perecimento de bens na Universidade foi o segundo mau comportamento com maior frequência identificado. O gestor Aristóteles, servidor do órgão da COPSIA, responsável pela abertura dos processos administrativos quando do desaparecimento ou perecimento dos bens públicos, relatou:

Esse item perecimento ou desaparecimento de bens públicos, ele é o item da CGU no cadastro e ele não faz distinção, perecimento ou desaparecimento. Porque perecimento, nós vamos pensar num dano ou prejuízo e, mas assim, basicamente, é a mesma coisa. O **Desaparecimento, ele ocorre muito na Universidade**, ele é muito recorrente e é variado. Normalmente, o furto, nunca a gente consegue descobrir o desaparecimento ou a autoria desse furto. Então, **imagina-se** que é um terceiro que entra na universidade, **mas pode ser um servidor**, pode ser alguém de alguma empresa terceirizada, pode ser um aluno. Então, a maioria não é possível identificar a autoria (Entrevistado Aristóteles, 2018, grifos nossos).

A palavra ‘imagina-se’ foi grifada para indicar que, nesse momento, o entrevistado colocou bastante ênfase ao utilizá-la. Notou-se que o entrevistado não consegue, como se pode verificar no decorrer da fala, afirmar que se trata de maus comportamentos de responsabilidade somente do agente público (docente e técnico administrativo). Por outro lado, ele deixa claro que também pode ser um servidor da Universidade. Vardi e Wiener (1996) definiram o furto como “tomada não autorizada, o consumo ou a transferência de dinheiro ou bens de propriedade da organização, não se limitando à propriedade tangível”, afirmando ainda ser esse um mau comportamento recorrente em toda organização e presente desde a primeira fábrica, na era da Revolução Industrial. Em conformidade com Pati (2015), o furto está entre os atos ilícitos mais cometidos por funcionários.

A questão está ligada a três fatores e varia de acordo com cada processo. Um dos fatores, logicamente, é a falha da administração no controle de bens, em reforçar a segurança, equipamentos de segurança (câmeras), controles de chaves, rondas mais frequentes que já envolvem as empresas terceirizadas para tentar inibir e coibir furtos e condutas, assim, reiteradas. E, também, tem aquele papel de alguns servidores, né? De alguns diretores, coordenadores ou mesmo servidores que retiram equipamento da Universidade, assinam termo de responsabilidade, mas, ao mesmo tempo, não observam o devido cuidado. Então, às vezes, sai de férias e não devolve o bem, ou o bem fica desprotegido. Servidores que ocupam salas estão responsáveis

por alguns bens e deixam as portas dos armários destrancadas. Então, assim, consigo te arrolar vários e vários fatores, tá? O **desaparecimento, ele é sim algo muito frequente na Universidade**, tem um alto índice e ele pode ser entendido como algo conjuntural, ou seja, falhas da administração, né? No controle, na gerência dos bens, na fiscalização, em fazer os levantamentos dos bens todos os anos, né? **E as condutas dos servidores** diretamente responsáveis ou aqueles que são diretores que ocupam papéis de gestão e que, infelizmente, não têm uma forma ou uma estratégia para fazer esse tipo de guarda (Entrevistado Aristóteles, 2018, grifos nossos).

Nesse trecho, o gestor Aristóteles fala da responsabilidade e da conduta do agente público servidor da Universidade para a proteção e cuidado com os bens da instituição e que o gestor também precisa acompanhar, de maneira mais pontual, a guarda dos bens que estão sob sua responsabilidade.

Ainda, a frequência identificada de casos de perecimento e desaparecimento de bens públicos pode indicar que, nas unidades acadêmicas e administrativas, não há um controle efetivo dos bens, o que facilitaria o desaparecimento de bens patrimoniados por motivos diversos, conforme pode ser percebido na fala do entrevistado Jean-Paul que fez parte de uma comissão para fazer o levantamento dos bens da unidade onde trabalha:

[...] Aqui sei que não é que desapareceu. Os dois casos que eu sei é que foram **roubados**, que foi com uma professora que levou para casa o notebook da UFU e roubaram na casa dela. Ela chegou a abrir processo na COPSIA. Teve também outro professor aqui, onde o cara entrou no bloco, viu a porta da sala aberta, entrou, pegou e levou o notebook. Tem isso gravado na câmera [...]. A DIPAT não cobra as unidades acadêmicas como deveria. Em teoria, tem que ter uma fiscalização anual disso. Todo ano, toda unidade tem que mandar um relatório, informando o que se tem de patrimônio e onde é que está, em que estado que está, mas, na realidade, isso não acontece. **Aqui mesmo já deveria ter sido feito um controle de patrimônio e ainda não foi e agora o diretor está saindo e ainda não foi feito, começou, mas não terminou.** (Entrevistado Jean-Paul, 2018, grifos nossos).

Quanto a esse mau comportamento, o Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal determina que: “Causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los” (BRASIL, p. 1, 1994).

c. Ausência ou impontualidade ao serviço

Infração ao “Art. 116 - X - ser assíduo e pontual ao serviço público” (BRASIL, 1990, p.1)

Outro comportamento bastante lembrado pelos agentes públicos gestores e não gestores no momento da entrevista, sendo o terceiro mais frequente, é o não cumprimento da jornada de trabalho. Esse mau comportamento está relacionado a chegar mais tarde ou sair mais cedo, não cumprindo a carga horária definida em lei para o agente público, tanto por parte do docente quanto do técnico administrativo. A entrevistada Joana D’arc comenta que:

[...] o que eu vejo mais...assim é a questão de horário, né? Para falar de mau comportamento, eu vejo que **o pessoal não cumpre horário**, essas coisas assim. Acho que é o mais forte, que é o que eu vejo com mais frequência. Acho que a questão do horário é mais frequente, né? Porque já se tornou **hábito**, a pessoa vai chegar atrasada, ela já está acostumada a chegar atrasada, ela sempre vai chegar e isso não é um problema, né? Assim, na maior parte dos casos, não é um problema, só se tiver uma reunião ou alguma coisa fora que impacta no trabalho (Entrevistada Joana D’arc, 2018, grifos nossos).

A entrevista Joana D’arc comenta ainda a questão do atraso como algo que já é normal dentro da Universidade. As pessoas que têm esse comportamento chegam atrasadas sempre e não veem nenhum problema nisso e que, de certa forma, esse já é um comportamento habitual dentro da UFU. Outro entrevistado comenta a questão do não cumprimento da carga de trabalho por parte da secretaria do curso de graduação que fazia. Recordando da época em que era aluno na Universidade, ele relata que:

Esse, talvez, eu carregue comigo porque eu fui aluno aqui na UFU. É uma coisa que me incomoda, no caso específico, da graduação. Parece que **os técnicos não cumprem**, é uma das coisas que me faz querer concordar com o ponto, tem muito técnico que ... cara, ele está aqui, deveria estar cumprindo horário, mas ele está andando, ele anda mais do que deveria. Então, por exemplo, isso acontecia na época que eu era aluno e **eu vejo que ainda acontece**. Minha coordenação ficava aberta duas horas por dia. Eu não acho que, em duas horas por dia, dá para atender uma demanda presencial de, sei lá, 300 alunos do curso (Entrevistado Jean-Paul, 2018, grifos nossos).

Esse tipo de mau comportamento é mais frequentemente percebido no agente público técnico administrativo uma vez que ele possui seus horários controlados por meio de preenchimento de folha de frequência e também por estarem lotados em postos de trabalho que, geralmente, são mais procurados pela comunidade e, nesses momentos, não são localizados. Também foram relatados casos de docentes que não são localizados na instituição

em horários em que deveriam estar, atrasam o início das aulas e, com frequência, liberam a turma antes do horário de término, conforme dito pela entrevistada Joana D'arc: “Então, além das questões de atraso, essas coisas assim, as aulas, pelo que escuto dos alunos, é que não começam nos horários e sempre terminam mais cedo”. Maria complementa: “A gente sabe também que tem docente que não cumpre a carga horária, né? Tem docente que não chega para dar aula”. E também foi relatado pela entrevistada Anita: “Eu considero que é um problema do agente público servidor da UFU, é um problema geral, ambas as categorias”.

Esse comportamento inadequado que ocorre dentro da universidade também é a causa de grande parte das reclamações recebidas na Ouvidoria. O Ouvidor, em entrevista, relatou receber muitas denúncias com relação ao não cumprimento de horários. Segundo ele: “Mais é cumprimento de horário, então, carga horária de servidor. Cumprimento de horário de docente e técnico. Horários de técnicos em secretaria e em vários setores e docentes que não são localizados nas suas salas ou não vão dar aulas”.

A Universidade adotou, recentemente, o controle das frequências dos agentes públicos nos cargos de técnicos administrativos por meio do ponto eletrônico em atendimento a uma determinação judicial. Atualmente, o registro que verifica a pontualidade e assiduidade dos agentes públicos técnicos administrativos é feito por assinatura em folha de ponto (papel), a qual é conferida pela chefia imediata. Por outro lado, os agentes públicos no cargo de docentes não são passivos de controle de sua frequência e também não serão controlados pelo ponto eletrônico, tendo em vista os Decretos 1.590/95 e 1867/96, que dispensam do controle de frequência os ocupantes de cargos de professor da carreira de magistério superior. No entanto, no âmbito do Conselho Diretor, já se discute o controle das atividades dos docentes, o qual será disciplinado por meio de Resolução (UFU, 2018).

O controle da jornada de trabalho dos agentes públicos em cargos de professor também é necessário, uma vez que o cumprimento de seu período de trabalho também é motivo de questionamentos dentro da instituição (comunidade universitária) e fora dela (cidadãos e órgãos de fiscalização). Ackroyd e Thompson (1999), falando sobre o controle gerencial, afirmam que há poucos motivos para se pensar que um maior controle gerencial eliminará o mau comportamento, pois ele não age sob a tendência (motivação) propriamente dita de comportar-se mal. Em todo caso, não é por isso que o controle gerencial não deva existir, mas ele precisa estar acompanhado de ferramentas que identifiquem a motivação inicial para o comportamento inadequado. Conforme Medeiros e Alcadipani (2016), sistemas, procedimentos, normas, regras e demais instrumentos de controles da instituição podem ser infringidos, até mesmo como um ato de resistência ao controle.

Quanto a esse mau comportamento, o Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal prevê que: “Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas” (BRASIL, 1994, p. 1).

d. Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço (Problemas de relacionamentos interpessoais)

Infração ao “Art. 116 - XI - tratar com urbanidade as pessoas” (BRASIL, 1990, p.1).

A questão da urbanidade é outro comportamento bastante relatado, ocupando a quarta posição de frequência identificada na instituição. A definição para urbanidade, conforme Ferreira (2004) é o conjunto de formalidades e procedimentos que demonstram boas maneiras e respeito entre os cidadãos; afabilidade, civilidade e cortesia. Recorrentemente, a questão da urbanidade é destacada nas entrevistas, como podemos constatar pela fala do gestor Aristóteles:

[...] eu acho que a questão do atender com presteza, da **urbanidade** em si. Hoje, o servidor da universidade tem uma postura muito fechada e um pouco distante daquilo que a gente pensa de um funcionário de uma empresa privada. Então, eu acredito que esse comportamento muito fechado, a dificuldade de tratar o outro, seja um colega ou um administrado, de uma maneira mais cortês, com mais **urbanidade**, acho que é uma postura que necessita muito de capacitação na universidade (Entrevistado Aristóteles, 2018, grifos nossos)

Ainda foi citada a questão da urbanidade pela entrevistada Madalena, que já presenciou casos em que o agente público falta com urbanidade e relata que: “Acho que a questão do mau tratamento às pessoas, falta de educação, a pessoa falar como quer e gritar, fazer grosserias. A falta do cuidado com as pessoas é algo muito grave dentro da Universidade. Falta cuidado com o cidadão que vem até a UFU”. Esse mau comportamento é identificado também na postura do docente, conforme expõe Madalena: “A gente escuta várias histórias da época que a gente cuidava de afastamento de docente. Ele chegar aí e arrumar escândalo, e gritar e ofender e xingar, ocorre muito”. Nesse mesmo sentido, a entrevistada Inês relata casos de falta de urbanidade praticada por docentes dentro da sala de aula. Segundo ela: “Tem professor que chega na sala e faz uma piadinha do cabelo do fulano e da vizinha do ciclano...Aí eles acham ruim...aí vem pra cá e vem toda aqueles palavrões que os professores falam...eles colocam tudo”.

Conforme normatiza a Lei 8.112, de 1990, que rege o funcionalismo público, é obrigação do agente público ser polido no trato com as pessoas. O servidor que não é cortês ao lidar com os usuários dos serviços públicos, com superiores ou com colegas pode ser punido com advertência, suspensão e até mesmo com demissão.

e. Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (Mau atendimento)

Infração ao “Art. 116 - V - atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas às protegidas por sigilo” (BRASIL, 1990, p.1).

O mau atendimento foi relatado pelos entrevistados como um mau comportamento que ocorre dentro da Universidade com frequência e atinge a comunidade interna e externa quando busca alguma informação ou serviço.

O **atendimento** é algo que virou um mau comportamento **normal**, pois ninguém reclama do mau comportamento na Universidade. As pessoas **são mal atendidas**, até a gente que trabalha no setor, quando vai em outro órgão, já pensa que vai encarar uma fila enorme, uma pessoa com uma má vontade gigantesca e, infelizmente, a gente não fala nada (Entrevistada Helena, 2018, grifos nossos).

A gestora Helena assevera que o mau atendimento é algo que já se espera encontrar nos órgãos públicos, uma vez que esse mau comportamento já é comumente encontrado nas repartições públicas. Nesta pesquisa, esse foi o *misbehaviour* mais citado durante as entrevistas quando o entrevistado era provocado a pensar livremente no mau comportamento praticado no ambiente da Universidade, o que sinaliza ser essa atitude algo bastante recorrente por parte do agente público da UFU.

A gestora ainda comenta que o usuário do serviço, na maioria das vezes, não reclama quando é mal atendido no serviço público e que até mesmo a própria entrevistada, que é servidora pública, já espera ter um atendimento inadequado ao ter que utilizar os serviços públicos. Tal comportamento contribui para que a sociedade encare o servidor público como alguém que não oferece um bom serviço e que não faz questão de oferecer. Ainda, esse comportamento contribui para a proliferação de uma visão negativa dos agentes públicos, qual seja, gozam de privilégios, têm poucos deveres, gozam de benefícios aos quais a maioria dos brasileiros não têm acesso e não dispensam um bom atendimento à sociedade. Nesse sentido,

o gestor Aristóteles fala sobre o atendimento do agente público à comunidade interna e externa:

Ele tem uma maneira muito **fechada de lidar com o outro**. Então, é algo **que já virou a figura do típico servidor público**, aquele servidor fechado, aquele servidor que tem aquela função específica, mas não tem um olhar mais humano para quem convive com a universidade (Entrevistado Aristóteles, 2018, grifos nossos).

Quando fala do agir do agente público da UFU como o típico servidor público, o gestor Aristóteles revela a percepção comum que já existe quando se pensa nesse agente público. O comportamento de quem está por trás da fala do gestor é de alguém que faz o mínimo possível e que não está disposto a fazer nada além de suas atribuições, perdendo, até mesmo, a sensibilidade humana para com aqueles que buscam algum serviço na instituição.

A fala da maioria dos entrevistados converge nesse sentido, como, por exemplo, ao falar do mau atendimento, a entrevista Madalena relata que:

Isso a gente já viu, já ouviu, já presenciou, aquele mau atendimento mesmo. A pessoa ríspida, responde, **não dá resposta tanto por telefone quanto pessoalmente**. Isso é uma coisa que, assim, na UFU, é chocante. O mau atendimento sempre nos preocupou, tanto é que demos cursos de atendimento ao público, fizemos cursos, demos cursos de relacionamento interpessoal e comunicação, mas a participação é baixa (Entrevistada Madalena, 2018, grifos nossos).

O entrevistado Michael, ao relatar como percebe o mau comportamento na Universidade, cita-o também como algo de fácil percepção e comenta:

Às vezes, uma certa **má vontade em explicar** as funções dos setores ou apresentar informação para a comunidade de forma geral. De vez em quando, eu acho que a má educação é muito comum ao dar as informações para a comunidade. Esse mau comportamento é muito sutil, isso porque as pessoas não questionam e a comunidade, quando recebe esse mau comportamento, ela vai embora. Ela procura um outro setor, ela faz uma outra ligação, ela dá uma volta na Universidade para ver se acha uma informação mais precisa. **Acho que a má informação é algo frequente na Universidade**. Alguns dão informação errada, às vezes, a pessoa não sabe o que está acontecendo e dá uma informação, mas só para se livrar do atendimento (Entrevistado Michael, 2018).

Conforme a fala do entrevistado, a comunidade que necessita do serviço público, ao ser mal atendida, não reclama. O usuário do serviço vai embora ou tenta encontrar o que precisa em outro setor ou faz outra ligação. Esse tipo de mau comportamento é mais facilmente identificado na postura do técnico administrativo, pois é ele quem está ligado diretamente ao atendimento aos diversos setores dentro da instituição. Por outro lado, por se

tratar de um comportamento identificado na postura do agente público servidor da UFU, foram relatados casos de mau atendimento por parte dos docentes, em especial, ao discente, conforme relata a entrevistada Inês:

Temos muitas reclamações de professores que não dão vista de prova, nunca estão disponíveis para atendimento para tirar dúvidas, tratam os alunos com indiferença e não estão preocupados em passar o conhecimento de maneira que o aluno aprenda. Ele chega na sala, dá a matéria e, quando o aluno vai atrás dele para tirar alguma dúvida, ele não atende ou atende de maneira ríspida (Entrevistada Inês, 2018).

A falta de presteza nas atividades ou na prestação de informação foi outro comportamento inadequado bastante lembrado em relação à conduta dos agentes públicos no âmbito da Universidade. Esses casos, na maioria das vezes, geram uma insatisfação no usuário que, no máximo, pode acarretar uma reclamação na Ouvidoria, porém esse mau comportamento contribui fortemente para a visão negativa do agente público por parte da sociedade.

Quanto a esse mau comportamento, o Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal determina que: “Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos” (BRASIL, 1994, p. 1).

f. Assédio moral

Em relação ao assédio moral, cabe ressaltar que poucos casos envolvendo esse mau comportamento são identificados na Universidade. Isso ocorre porque a própria legislação que tipifica o assédio moral traz um conjunto de características que o ato precisa apresentar para ser tipificado nessa categoria. Conforme definição do Ministério do Trabalho e Emprego, em cartilha do Senado Federal:

O assédio moral consiste na **repetição** deliberada de gestos, palavras (orais ou escritas) e/ou comportamentos de natureza psicológica, os quais expõem o(a) servidor(a), o(a) empregado(a) ou o(a) estagiário(a) (ou grupo de servidores(as) e empregados(as) a **situações humilhantes e constrangedoras**, capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física, com o objetivo de excluí-los(as) das suas funções ou de deteriorar o ambiente de trabalho. A **habitualidade** da conduta e a **intencionalidade** (o fim discriminatório) são indispensáveis para a caracterização do assédio moral (SENADO FEDERAL, 2011, grifos nossos).

O assédio moral é uma prática bem antiga no ambiente organizacional e está relacionado às condutas de empregadores que resultam em humilhação e assédio psicológico. Assim, o assédio moral é toda conduta abusiva, seja com gestos, palavras ou atitudes, que atingem a dignidade ou integridade psíquica ou física do trabalhador (CNJ, 2017).

Esse tipo de mau comportamento foi encontrado nas relações de poder, conforme estudo feito por Costa (2018) sobre as manifestações em duas universidades públicas federais, que identificou a existência dessa prática dentro do ambiente acadêmico, em especial, entre docentes e técnicos, principalmente, quando os primeiros ocupam cargos de gestão.

Já nesta pesquisa, a entrevistada Vitória cita um comportamento que um diretor da unidade acadêmica onde iniciou seus trabalhos na Universidade em relação a ela. A situação que retrata a cena de assédio praticado pelo diretor é narrada no trecho a seguir.

Eu lembro a minha primeira experiência assim que eu cheguei e que eu tomei posse. Foi bem ruim, que o meu chefe do setor que eu fui...ele falou assim para mim: “**a hora que eu precisar de você, você tem que estar disponível, pode ser sábado à noite que você tem que estar disponível**”. Eu fiquei muito chocada, eu fiquei muito triste com isso, né? Então, foi...os primeiros meses meus nesse lugar. Eu chorava muito, porque eu senti da parte dele um **comportamento abusivo** em relação à autoridade que ele exercia, né? (Entrevistada Vitória, 2018, grifos nossos).

O gestor Aristóteles relata os casos de assédio moral que são comunicados à COPSIA:

A questão do assédio moral contém situação de **humilhação, situação vexatória, constrangimento**, também **relacionado com questão de hierarquia**, uma relação de poder, uma chefia em relação a um subordinado. **Mas também ocorre com servidores do mesmo nível hierárquico**. O assédio moral é de difícil comprovação. Normalmente, se trata de uma conduta velada de difícil apuração, mas ele existe. Normalmente, existe entre **docente e técnico administrativo** porque, normalmente, os docentes estão na posição de chefia. Técnico com técnico existe também, mas diria em menor escala. Realmente, ele está ligado à questão da subordinação hierárquica, onde você tem situações vexatórias, humilhantes, condições de trabalho que fere a dignidade da pessoa humana, fere a dignidade do trabalhador. Pensando no serviço público, a gente vai pensar num dano à coletividade, já que o serviço público é voltado ao cidadão, o que diminui a produtividade do servidor nestas situações (Entrevistado Aristóteles, 2018).

g. Não cumprimento das atribuições do cargo

Infração ao “Art. 116 - I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo” (BRASIL, 1990, p.1).

“É atribuída as funções e as pessoas não cumprem e fica por isso mesmo” (Entrevistada Helena, 2018). A gestora Helena relatou, até com um certa expressão de impotência, que, muitas vezes, os servidores que estão sob sua supervisão não desempenham as atribuições do cargo e que ela não tem muito a fazer diante disso, a não ser pedir para que realizem a tarefa, uma, duas ou mais vezes, até convencer o agente público a desempenhar suas atribuições. Outro gestor relatou o problema que enfrenta, em se tratando dos agentes públicos, para que esses desempenhem a contento suas atribuições durante o período que estão na Universidade. Segundo ele:

Eles estão aqui, cumprindo sua carga horária, mas **nem sempre cumpre durante todo o período de trabalho. Muitos não estão realizando atividades relacionadas à instituição.** Porque que eu digo isso, hoje, no ambiente de trabalho, você vê que uma pessoa está ali atrás do computador e você não sabe o que ela está fazendo. E acho que isso é um problema, porque a pessoa estar ali no computador trabalhando em outras coisas que não são exatamente um objeto do seu trabalho (Entrevistado Immanuel, 2018, grifos nossos).

Esse relato retrata a visão de um gestor acerca das atribuições do cargo dos técnicos administrativos do seu setor. Segundo o gestor entrevistado, ele não consegue perceber quando o servidor está desenvolvendo uma atividade referente às atribuições do cargo ou quando está no computador fazendo outras atividades. Além disso, muitos deles, apesar de cumprirem os horários na instituição, quando ali estão, dedicam parte do tempo para estudar para outros concursos, navegar na internet (redes sociais) em sites que não estão relacionados com sua função, deixando para outro momento as atividades do seu cargo.

Ainda, o gestor Sócrates comenta sobre o não cumprimento das atribuições do cargo dos agentes públicos sob sua gestão:

Acho que, assim, o mais inadequado que eu vejo é a pessoa não cumprir com o trabalho que ela foi contratada, não fazer as atribuições do cargo, a pessoa postergar ou fazer corpo mole, **tanto em docente quanto técnico.** Acho que é o pior porque, se você é contratado para fazer um serviço, e se você não cumpre o que ...para o qual você foi contratado, acho que é muito prejudicial. Não cumprir com uma tarefa...então! Se eu mandei arrumar um negócio, o negócio não é arrumado, fica muito tempo lá e tem que ficar cobrando muito e não sai. Isso leva, às vezes, a um operacional, assim: “ah nem adianta pedir”. Então, nessa situação que você tem um funcionário que os outros nem pedem para ele fazer uma tarefa que é atribuída a ele porque sabe que não vai ter resultado, eu acho isso muito prejudicial. Tem professores que eu nem peço para entrar em comissão para fazer algum trabalho da unidade porque eu sei que não vai fazer (Entrevistado Sócrates, 2018, grifos nossos).

Já no relato abaixo, o Entrevistado Jean-Paul, que é secretário de um curso na Universidade, comenta acerca de um caso que presenciou, tratando-se de um coordenador de curso que não participou das refeições de grau das turmas sob sua coordenação:

Teve uma coisa que me incomodou aqui que foi na cerimônia de colação de grau que o coordenador do curso não foi. Isso aconteceu duas vezes e eu vejo isso como atribuição do cargo. Porque, para ele, é só mais uma colação, mas, para os meninos, é aquele dia só...e me incomoda que não tem o representante e que o cara que está formando tenha que tirar foto com um cara que ele nem conhece, que nem é do curso dele (Entrevistado Jean-Paul, 2018).

O entrevistado relatou ainda que ele compareceu a todas as refeições de grau das turmas das quais ele é o secretário, mas que o coordenador, por motivos diversos, nunca participava. Segundo ele, ao registrar a cerimônia em fotos, uma lembrança que o formando guarda do momento único de sua vida acadêmica, ele fica condicionado a guardar a lembrança de uma pessoa que ele nunca presenciou no seu curso, que seria um coordenador de outro curso que estava ali e que posou com a sua turma para os registros fotográficos.

O gestor Sócrates também relata um outro caso de não cumprimento das atribuições do cargo na instituição:

O docente foi contratado para fazer quatro tarefas básicas (**aula, pesquisa, extensão e gestão**) Não que precisa fazer tudo ao mesmo tempo, nem precisa participar de todas, mas uns trabalhar num eixo só, acho que é insuficiente. No caso de docente, eu vejo a questão dos que são acomodados e acabam só ministrando aulas e participando muito pouco das atividades de gestão, **às vezes, zero de pesquisa, zero de extensão. Então, é um cargo que a pessoa foi contratada para fazer várias coisas e não está entregando.** Acho que o docente que somente dá aulas e não participa de outras demandas da instituição, tais como, pesquisa, extensão, é um tipo de mau comportamento porque ele não está cumprindo com as atribuições do cargo dele (Entrevistado Sócrates, 2018).

Segundo esse gestor, o docente é contratado para atuar em sala de aula, na pesquisa, extensão e também na área administrativa da instituição. Entretanto, ele alega que muitos professores, ao ingressarem na Universidade, não desempenham essas atribuições. Alguns não estão dispostos a fazer mais do que dar aulas, que é a obrigação básica para o cargo. Outros querem se dedicar, exclusivamente, à pesquisa e não gostam de se envolverem com a extensão ou mesmo participar de alguma comissão, participar de colegiados ou ajudar a decidir sobre assuntos da própria unidade acadêmica em que estão lotados, como, por exemplo, fazer parte do Conselho da Unidade. Segundo ele, esse comportamento de se isolar e cumprir somente a carga horária em sala de aula tem sido percebido com frequência no âmbito da Universidade.

h. Falta de comprometimento com a instituição

A categoria falta de comprometimento refere-se à negligência dos agentes públicos em relação à instituição. As evidências para a falta de comprometimento dos agentes públicos estão nas falas expostas a seguir: “Então, o **descaso à falta de compromisso** com o objetivo da função. As pessoas não se comprometem com a função para a qual são designadas” (Entrevistada Helena, 2018).

Nesse sentido, o gestor Immanuel diz: “Eu diria que o **comprometimento** com a instituição, porque você percebe que alguns servidores, eles não estão comprometidos com a finalidade da instituição”. O gestor Immanuel relata ainda que os servidores da instituição não buscam uma maior integração com a Universidade, não se comprometem com a instituição e não buscam conhecer sobre a importância do seu trabalho para a Universidade.

Na visão dos entrevistados, os agentes públicos que têm esse tipo de mau comportamento dentro da Universidade estão alheios ao comprometimento com a instituição, relatando eles que muito se deve ao fato de que, tanto o docente, quanto o técnico administrativo, **usam a Universidade** apenas como um momento, mas que têm objetivos outros para suas carreiras e que isso dificulta a formação do **vínculo institucional** e a maior **integração** com as atividades a serem desenvolvidas, conforme relatado pela gestora Eva:

[...] Ah! Então, eu acho que, às vezes, um despreparo para desenvolver alguns aspectos relacionados com a função que ele ocupa, nem todos demonstram, assim, uma abertura para o aprendizado. **Acho que isso é um problema. Acho que nem todo mundo ali se dispõe a aprender. Estaria relacionado com a questão que alguns estão aqui de passagem, né? Nem todos tiveram como objetivo estar como servidor** (Entrevistada Eva, 2018, grifos nossos).

“Algumas pessoas chegam no cargo não sabem as atribuições que têm que desenvolver, mas também não procuram saber” (Entrevistada Madalena, 2018). A fala da entrevistada mostra a falta de interesse e comprometimento que alguns servidores apresentam, pois não buscam conhecer mais sobre suas funções e não se interessam em conhecer.

[...] eu volto no mesmo tema, a parte fim da universidade. Isso **mostra um distanciamento do técnico ao objetivo fim da Universidade**, que é o ensino, pesquisa e extensão. Então, eu diria que isso é um comportamento que o técnico e o docente deveriam conhecer mais os pilares da instituição, se integrar [...] (Entrevistado Immanuel, 2018).

O gestor Immanuel comenta também que um problema que ele tem enfrentado durante a sua gestão está relacionado com a falta de vínculos entre o agente público e a instituição. Segundo ele, muitos técnicos e docentes parecem não ter consciência do seu trabalho, da finalidade do seu trabalho, que é a formação do aluno, bem como acerca dos pilares da Universidade, que é o ensino, a pesquisa e a extensão. Durante a entrevista, o gestor comentou que falta mais envolvimento com a Universidade e que os agentes públicos ingressam na UFU já pensando em fazer outras atividades e outros concursos.

A gestora Eva também fala da falta de comprometimento do docente. Segundo ela:

[...] ele está ali, mas ele **não está a fim de produzir, de participar e de dar resultados** Ele vai ali, faz o que tem que fazer **minimamente**, não tem muita motivação, não é uma coisa que... **é como se aquilo ali fosse só uma atividade da vida dele, né? Não se compromete com o aluno, não está a fim de produzir artigo** (Entrevistada Eva, 2018, grifos nossos).

A falta de comprometimento com a instituição foi algo recorrente durante as entrevistas e apresentou-se como um mau comportamento ligado à falta de motivação dos agentes públicos em executar suas atribuições de maneira a contribuir com o crescimento da instituição.

i. Uso do patrimônio público para interesses particulares

Infração ao “Art. 117 - XVI - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares” (BRASIL, 1990, p.1).

Um mau comportamento também identificado com frequência no ambiente organizacional da UFU é aquele que ocorre quando o agente público coloca seus interesses particulares acima dos interesses públicos e, para isso, usa o patrimônio da instituição para desenvolvimento de atividades que não estão relacionadas com as da Universidade e, sim, com interesses individuais. Conforme Reis (2017), um dos maiores desafios da gestão pública é a superação do sentimento patrimonialista que envolve grande parte dos sujeitos da administração pública, ou seja, existe um equívoco entre o que é público e o que é privado. O entrevistado Jean-Paul cita um fato que presenciou quando ingressou na universidade. Segundo ele:

Quando eu entrei, eu achei muito errado, mas, depois de algum tempo, eu fui tolerando melhor a ideia de usar o patrimônio público para coisas particulares, por exemplo, ter coisas dependurada e ter coisas na sala com foto de família, não gosto muito. Cara, eu já vi gente **usando o protocolo da UFU para mandar carta individual**. Estou morando aqui e minha família mora lá no “cafundó do judas” e eu uso o correio da UFU para mandar coisa particular pra lá. Eu já vi isso (Entrevistado Jean-Paul, 2018, grifos nossos).

A utilização do patrimônio público para interesses particulares fica evidente na fala do entrevistado, o qual chegou a presenciar um colega de trabalho enviando correspondências de interesse pessoal para sua família que estava em outro estado, numa clara demonstração de *misbehaviour organizational*.

A entrevistada Madalena comenta um caso de um antigo diretor da unidade onde trabalhava. Segundo a entrevistada, ele exigia que ela fizesse atribuições que não eram do cargo dela, tais como, organizar coisas que extrapolavam a função pública e entrava na esfera privada do diretor, conforme ela relata:

Pedia para eu fazer coisas que não era da minha função, por exemplo, mandava eu organizar a bagunça da sala dele, que eu acho que não tem nada a ver...porque ele acumulava muito papel, muita coisa, até de provas, várias coisas, até mesmo pessoal dele e pedia para a gente arrumar...**eu não era faxineira dele, entendeu?** Ele falava: “isso aqui você pode jogar fora e vai vendo aqui o que você pode jogar fora”, **era coisa particular dele** (Entrevistada Vitória, 2018, grifos nossos).

Esse tipo de mau comportamento causa outros problemas para a instituição, inclusive, interpessoais, conforme relata o gestor Platão em entrevista:

“Grande parte dos conflitos que ocorrem no âmbito da instituição é porque, muitas das vezes, as pessoas, os servidores que trabalham na instituição, eles tentam fazer com que o seus interesses particulares prevaleçam sobre os interesses públicos, né? E isso é algo inadmissível porque o interesse público, ele é algo indisponível” (Entrevistado Platão, 2018)

Ao colocar os seus interesses particulares em detrimento dos interesses públicos, o servidor, muitas vezes, utiliza a instituição e bens da instituição, tais como, uso do telefone, uso dos espaços organizacionais, computadores, impressoras, para atendimento de demandas particulares que não estão relacionadas com as funções do cargo. Isso gera dano para a instituição, que passa a ter custos operacionais que poderiam ser evitados.

Conforme o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, é dever do agente público: “abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei”. (BRASIL, 1994, p. 1).

j. Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros)

Identificou-se durante as entrevistas com os agentes públicos gestores e os agentes públicos em cargos operacionais a existência, dentro da Universidade, de um corporativismo. Esse corporativismo existe de duas formas. A primeira ocorre entre docente gestor e docente e pode ser caracterizada como de maior ocorrência. Esse comportamento ocorre em razão de os cargos de chefia, em especial, nas unidades acadêmicas, serem ocupados por docentes que ficam por 4 ou 8 anos e, posteriormente, ocorre a renovação, assumindo o cargo outro docente também da unidade acadêmica. Ademais, muitos conflitos existentes nesse cenário não são levados pelo gestor ao conhecimento do órgão responsável pela apuração dos fatos. Esse tipo de comportamento por parte do gestor dificulta que o *organizational misbehaviour* praticado pelo par seja investigado e, caso necessário, seja punido por meio de investigação formal dos órgãos responsáveis na instituição, no caso, a COPSIA.

O que foi identificado é que esse tipo de comportamento ocorre por existir um corporativismo entre os docentes. Isso porque há o receio de causar um desconforto na unidade e, até mesmo, entre os pares que, futuramente, podem ocupar a função de gestor da unidade. Já entre docentes e técnicos administrativos, o corporativismo não se apresenta ligado à questão de inversão de poder, pois, nas unidades acadêmicas, não há a gestão por parte do técnico nos cargos de coordenador ou diretor da unidade. Isso, de certa maneira, contribui para que exista um sentimento de maior cobrança por parte dos docentes em relação ao comportamento dos técnicos. Mesmo assim, ainda existe na instituição um corporativismo pouco institucional de deixar que comportamentos inadequados ocorridos dentro das unidades acadêmicas e administrativas sejam tratados de maneira a não causar transtornos às partes envolvidas. Isso quer dizer que, ao tomar conhecimento de um determinado comportamento praticado pelos seus liderados, o gestor prefere abster-se de um feedback mais pontual e não são tomadas atitudes institucionais que possam desestimular a ocorrência do mau comportamento. Essa atitude corporativista pode ser verificada na fala do gestor Platão, que diz:

Muitas das vezes, nós temos, no âmbito da instituição, o chamado **corporativismo** barato, né? Às vezes, você chega num caso de um professor que quebrou a dedicação exclusiva e você chega para o diretor dele e ele vai falar muito bem do colega...que não, ele não causou prejuízo...que ele pode ter quebrado, mas, pra nós aqui, não causou prejuízo. Eu te falo...não causou prejuízo contabilizado...porque a gente sabe que causa. Uma pessoa que deveria estar se dedicando à pesquisa, ao ensino e à extensão e está se dedicando a outra coisa. É, evidentemente, que ele está causando um prejuízo para a instituição, um prejuízo para o aluno, no caso do

docente. Então, tem coisas que, às vezes, não são contabilizadas por causa desse **corporativismo, porque nós temos a cultura também no serviço público, principalmente, na área acadêmica, do outro não querer se insurgir com o outro, porque os cargos aqui são temporários, mas amanhã pode ser eu**. Muitas das vezes, é preferido relativizar o conflito ...eu colocar aqui na gaveta, eu fazer vista grossa...entendeu? Então, infelizmente, nós temos essa cultura (Entrevistado Platão, 2018, grifos nossos).

O entrevistado Jean-Paul também relata um caso de corporativismo na instituição. O entrevistado tomou conhecimento de um caso de assédio sexual ocorrido dentro da Universidade e que o diretor da unidade acadêmica, ao ter conhecimento do mau comportamento por parte do colega docente contra a coordenadora do curso, pediu para que não fosse levado para frente o ocorrido e que fosse tudo resolvido internamente. Segundo ele:

A diretora, quando ficou sabendo, pediu para a coordenadora **não levar o caso para frente**, para resolver internamente dentro da unidade porque isso poderia trazer muitos problemas e expor a unidade e todos os envolvidos na instituição. Mas, como outras pessoas estavam sabendo do caso, não teve como **ficar por baixo dos panos** e, inclusive, uma professora do direito que luta contra o assédio tomou frente e deu andamento no caso (Entrevistado Jean-Paul, 2018, grifos nossos).

Esse comportamento, chamado durante a entrevista de “corporativismo barato”, favorece a manutenção de comportamentos inadequados e estimula o sentimento de impunidade dentro da instituição, inibindo ações corretivas. Essa atitude corporativista poderia justificar o número baixo de casos de processos administrativos investigados na Copsia, uma vez que alguns dos casos identificados nesta pesquisa, como de ocorrência baixa, tais como, assédio moral, ausência de prestação nas atividades ou na prestação de informação, conflito de interesse entre a função pública e atos da vida privada, mau atendimento, não cumprimento da jornada de trabalho, estão presentes nos discursos de quase todos os entrevistados, o que demonstra uma alta percepção sobre essas posturas no dia a dia da instituição, porém apresentam baixo registro nos órgãos de investigação e correição da UFU.

k. Acumulação indevida de cargos

Infração ao “Art. 118 - Ressalvados os casos previstos na Constituição, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos” (BRASIL, 1990, p.1).

A acumulação indevida de cargos é algo identificável dentro da Universidade de maneira mais clara, pois há um setor, a Comissão Permanente de Acumulação de Cargos

Empregos e Salários (CACES), que verifica se os agentes públicos (no momento da contratação ou em casos de averiguações) estão em descumprimento da legislação quanto à acumulação de cargos. No Relatório de Gestão (PROPLAD, 2017), o mau comportamento caracterizado como “Acumulação indevida de cargos” foi um tipo de *misbehaviour* bastante identificado pela auditoria interna. Como resposta às demandas recebidas, a CACES argumenta que:

[...] A Comissão Permanente de Acumulação de Cargos, Empregos e Salários - CACES adota também, para o docente recém-investido no cargo efetivo para o qual foi nomeado, ou que solicitou a mudança no regime de trabalho ao longo da carreira, ou que deseja acumular ou não, de forma lícita, outras atividades laborais em paralelo ao seu vínculo público, a Declaração de Acumulação de Cargos, Empregos e Salários, realizando amplo levantamento sobre os possíveis vínculos trabalhistas do professor, evitando-se a acumulação ilegal de cargos e reforçando o compromisso com o regime DE. No caso do docente declarar que não possui vínculos trabalhistas, conforme quesitos propostos pela CACES, o mesmo preenche uma declaração resumida, a Declaração de Acumulação de Cargos, Empregos e Salários, que também esclarece e reforça para o servidor docente a importância de evitar-se a acumulação ilegal de cargos, bem como o cumprimento da dedicação exclusiva relativa ao seu cargo docente (Relatório PROPLAD, 2017).

Esse mau comportamento de acumulação indevida de cargos ocorre com maior frequência na categoria ocupacional de docente, uma vez que, investido nesse cargo, são vedadas outras atribuições fora da Universidade quando se trata de dedicação exclusiva. Entretanto, também é verificado esse tipo de mau comportamento na postura dos técnicos administrativos de nível E, geralmente, médicos contratados para atuarem no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.

I. Insubordinação

Infração ao “Art. 116 - IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais” (BRASIL, 1994, p.1).

O mau comportamento de insubordinação foi identificado nos relatos dos gestores entrevistados e apresenta-se como uma característica difícil de ser administrada pelo gestor. A insubordinação foi identificada na conduta do técnico para com o docente e do docente para com outro docente. Não há como categorizá-la como mais presente em determinada categoria funcional (docente ou técnico), uma vez que ela está mais relacionada com o gestor e os subordinados, independentemente de qual cargo esse gestor ocupa na instituição.

A gestora Eva relata um problema que teve quanto ao mau comportamento de insubordinação:

Quando você está num cargo de gestão, muitas vezes, há uma espécie de **insubordinação** dos colegas ou de desrespeito de sua função como gestora. Quer dizer, você é docente como seus colegas, só que ali você está numa função de gestão que requer alguns protocolos, algumas formas de tratamento e de **subordinação** mesmo. Acho que estamos numa instituição e ela tem uma noção hierárquica em muitas esferas e acho que isso, às vezes, é complicado. Eu vivenciei uma situação que, a meu ver, aliás, duas situações muito marcantes nestas mais de duas décadas de instituição, em que houve exatamente ...eu tive essa sensação de não respeito à função que eu estava ocupando ali. Então, eu achei que foram ocorrências em que prevaleceu o desrespeito e eu diria, até mesmo, a violência, né? Com relação ao papel que eu estava desempenhando ali (Entrevistada Eva, 2018, grifos nossos).

Já o gestor Platão relata que a insubordinação é algo corriqueiro no setor onde ele trabalha, que é o responsável por receber denúncias dos maus comportamentos. Ele cita que:

Um exemplo corriqueiro aqui...a falta de respeito às chefias imediatas, a **falta de respeito à hierarquia superior**, porque o Artigo 116 da lei 8.112 fala que eu sou obrigado a obedecer as ordens que são emanadas pelo meu superior hierárquico, exceto, as manifestamente ilegais. **Ou seja, a regra é que eu devo obediência, eu devo satisfação, né?** À minha chefia imediata. Porém, o que a gente percebe é que, muitas das vezes, as pessoas, né? Sob aquela falsa ilusão que estão no serviço público e que tem estabilidade no serviço público e que nada vai acontecer com elas. E não é bem assim. Muitas das vezes, está relacionado com essa resistência de se submeter às ordens que são emanadas do seu superior hierárquico (Entrevistado Platão, 2018).

Algo que chamou a atenção durante a pesquisa foi que, exceto os relatórios da COPSIA, que já trazem as informações catalogadas dos casos de insubordinação, ocorreu o relato, por parte de duas gestoras, de dificuldades que tiveram com relação ao cargo que ocupavam. A gestora Isabel, que é diretora de uma unidade acadêmica, disse: “Quando eu entrei aqui, eu tive muita resistência de um funcionário, mas eu acho que tinha a ver até mesmo com a questão de eu ser mulher”. Não há como afirmar que a maior parte dos casos que ocorre na instituição esteja ligada à questão de gênero, mas chamou a atenção o fato de ser duas gestoras que, no momento da entrevista, tocaram na questão da insubordinação quando assumiram cargos de gestão na universidade. Os estudos de gênero tratam o *misbehaviour* em diferentes caminhos que revelam a natureza do gênero nas relações de poder no trabalho, nas práticas de oposição dos funcionários e nas inúmeras identidades construídas nas organizações (COLLINSON; ACKROYD, 2005). Quanto a esse mau comportamento, o Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal determina que: “O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento e, assim, evitando a conduta negligente.” (BRASIL, 1994, p. 1).

6.2 Consequências do *Organizational Misbehaviour* na gestão da UFU

A literatura destaca que o mau comportamento está relacionado à violação de um padrão normativo que representa um desvio das normas locais, além de envolver custos sociais. Há a compreensão, portanto, de que, da mesma forma que um bom desempenho na organização resulta em recompensas positivas, um desvio de regras e regulamentos implica em consequências negativas (POZNER, 2008).

O Quadro 12, abaixo, apresenta o resumo dos relatos obtidos nas entrevistas, os quais revelam as percepções dos entrevistados em relação às consequências negativas que os maus comportamentos trazem à instituição e, conseqüentemente, à sociedade. Na percepção dos entrevistados, quatro foram as consequências citadas que, direta ou indiretamente, são provocadas pelos maus comportamentos identificados nesta pesquisa, as quais serão apresentadas, a seguir, na ordem decrescente das frequências identificadas nas falas dos entrevistados: **(1)** Imagem negativa da Universidade; **(2)** Retenção e evasão; **(3)** Falta de eficiência; e **(4)** prejuízos financeiros.

As consequências negativas encontradas nesta pesquisa estão em conformidade com o Relatório de Gestão (PROPLAD, 2017), do exercício de 2016, no que diz respeito aos riscos relacionados às atividades desenvolvidas pela Universidade Federal de Uberlândia. O relatório cita: **(a)** Questões orçamentárias e financeiras; **(b)** Quadro de pessoal da Instituição; e **(c)** Lacunas no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (como, por exemplo, índice de evasão elevado).

Esta pesquisa destaca, ainda, como outra consequência negativa, mas não encontrada no relatório de gestão, e que pode representar um risco à Universidade, a questão de os maus comportamentos gerarem uma “Imagem negativa da Universidade” perante a sociedade. Essa imagem negativa pode contribuir para que a sociedade questione os trabalhos desenvolvidos na instituição por seus agentes públicos. A Portaria nº 1.089/2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de programas de integridade (programas de *compliance*), normatiza, no seu Art. 1º - Parágrafo único: “Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.” A seguir, o Quadro 12 apresenta o resultado da análise de conteúdo das entrevistas no que tange às consequências negativas provocadas pelos OMB’s identificadas na instituição pesquisada:

Quadro 12 - Resultado da análise de conteúdo das entrevistas quanto às consequências

(continua)

Consequências (categorias de análise)	Falas das entrevistas	Número de comentários
Imagem negativa da Universidade	<ul style="list-style-type: none"> . Você chegar num setor que fala que abre oito e é nove e ainda não abriu, né? . Você liga num setor para pedir informações e as pessoas são grosseiras. . É péssimo para uma instituição de ensino passar um mau exemplo. . Reforça a imagem ruim que as pessoas lá fora já têm do servidor que não quer trabalhar. . Um descrédito também da sociedade. . Ah! Isso aqui é assim mesmo, não vai mudar nada. . É a manutenção desse estigma que eu te falei que não muda, infelizmente, porque isso é prejudicial para todo servidor. . Aquela velha máxima que servidor público não trabalha. . Um setor que fica fechado quando deveria estar aberto. 	9
Retenção e evasão do discente.	<ul style="list-style-type: none"> . Eles não têm interesse em ensinar, têm interesse em reprovar o aluno em 90% dos casos. . Muitos professores, talvez, a maioria, estão mais interessados em desenvolvimento de pesquisa do que em lecionar. Aí está o ponto chave. . Muitas dos nossos técnicos trabalham com atendimento. As coordenações, por exemplo, trabalham com atendimento ao aluno. Então, o melhor atendimento acho que facilita para o aluno permanecer na instituição. . O mau comportamento, em especial, o do docente, afeta, inclusive, a formação do aluno, ocasionando evasão e retenção. . Acho que é um desestímulo. . Eu não vejo que tem uma comunicação muita clara com o produto da universidade, que é o aluno. E uma melhor comunicação facilitaria para o aluno continuar no curso. . Então, esse mau comportamento está gerando e vai gerar retenção porque os alunos não se sentem acolhidos na instituição. . É que o aluno saia formado para sociedade. A sociedade está pagando caro pra ter uma saída ...um profissional formado e muitos não saem. . É você não servir a sociedade como deveria com o retorno de um bom profissional formado. 	9
Falta de eficiência	<ul style="list-style-type: none"> . Atraso na prestação de serviço que, às vezes, enrola muito. . Acho que, principalmente, resultado. . Como aquela pessoa não faz, eu também não vou fazer. . Isso vai impactar diretamente na qualidade e na produção do serviço. . Um prejuízo, inclusive, até na eficiência do serviço, na produção dos serviços. . Você põe três técnicos para desenvolver uma função que poderia ser feito tranquilamente por um e bem feito. . A lentidão nas atividades que são conduzidas, a morosidade. . Ao invés de cumprir uma atividade ou ato administrativo em um dia, ele demora, talvez, uma semana. 	8

Quadro 12: Resultado da análise de conteúdo das entrevistas quanto às consequências

(conclusão)

Consequências (categorias de análise)	Falas das entrevistas	Número de comentários
Prejuízos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> . Você vê sala com luz acesa, com ventilador e não tem ninguém ali. . Uso de impressora sem o devido cuidado. . Utilizar o correio da UFU para enviar correspondência particular. . Desperdício diversos de papéis e demais materiais da universidade. . Casos de servidores que quebram a dedicação exclusiva, né? Geram danos ao erário. 	5

Fonte: dados da pesquisa

1) Imagem negativa da Universidade

As declarações nas entrevistas que revelam a Imagem negativa da Universidade apontam que esse o prejuízo mais percebido entre os entrevistados. A crise que o país vive em relação às questões morais de descrédito na figura do agente público servidor do Estado, em grande medida, é resultado dessa imagem negativa que as “instituições” passam aos cidadãos quando esses necessitam, por algum motivo, da utilização dos serviços oferecidos nos órgãos públicos. Isso está em conformidade com a literatura (LEVY; DRAGO, 2005; SANTOS et al., 2012; LI; YAO E AHLSTROM, 2014), que aponta que os maus comportamentos, tais como, a corrupção, o suborno, fraudes, não cumprir as atribuições do cargo, usar o patrimônio público para interesses particulares, não atender o cidadão com urbanidade, inassiduidade, entre outros comportamentos antiéticos, prejudicam os objetivos, provocam prejuízos financeiros, destroem a imagem e a reputação das organizações, alimentam condutas nocivas para o desenvolvimento econômico e social e ainda contribuem para a descrença da população nos órgãos e agentes públicos (LEVY; DRAGO, 2005; SANTOS et al., 2012; LI; YAO E AHLSTROM, 2014).

2) Retenção e evasão

Conforme relatório da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, dos alunos matriculados na instituição, cerca de 30% concluem o curso no período previsto. A média de formandos é de 1.500 por semestre e o número de evasão e retenção é de cerca de 35% (PROPLAD, 2017).

O custo de manutenção de uma universidade pública federal é muito alto para a sociedade. Um dos objetivos da universidade é o de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social, devendo esses cidadãos estarem qualificados para assumir postos estratégicos nas mais diversas áreas, tais como, economia, saúde, educação, engenharia, entre tantas outras. Por esse motivo, uma efetiva entrega do que se propõe a universidade é de fundamental importância para garantir que o país se desenvolva com profissionais qualificados nas mais diversas áreas. Em entrevista concedida à imprensa (ALMEIDA, 2018), o Pró-reitor da Universidade Federal de Uberlândia fala sobre a preocupação que esse problema da retenção e evasão causa para a UFU e para a sociedade:

Nós estamos muito interessados **em saber o motivo** que perdemos o aluno, pois é um **prejuízo grande**. Antes de receber um estudante, temos uma preparação que envolve uma série de custos. Se ele fica dois semestres e sai, tudo aquilo que foi investido é perdido. A sociedade também perde com isso, pois o recurso é público (Pró-Reitor de Planejamento, Darizon Alves em Entrevista, 2018, grifos nosso).

A seguir, será apresentado um trecho da entrevista do gestor Immanuel que relata a retenção e a evasão como uma consequência do mau comportamento do agente público (docente e técnico administrativo) dentro das universidades públicas de maneira generalizada, não se tratando de uma característica apenas da UFU:

Bom, esses maus comportamentos, acho que, se o docente está mais presente na instituição, nessa integração, ele vai envolver mais alunos em seus trabalhos e isso pode **motivar o aluno a permanecer aqui**. Se tivesse o docente mais presente na instituição, ele poderia **estar dando mais oportunidade de trabalho para os alunos desenvolver pesquisa de uma forma geral e, na extensão, também, e isso seria uma forma de diminuir a evasão**. Os técnicos, da mesma forma. Muitos dos nossos técnicos trabalham **com atendimento. As coordenações, por exemplo, trabalham com atendimento ao aluno. Então, o melhor atendimento, acho que facilita**. E eu vou citar um exemplo: Eu sou avaliador de cursos de graduação para o INEP e estava numa instituição particular de boa qualidade e tinha lá uma aluna que **tinha saído de uma universidade federal** e estava na privada, na faculdade privada. E eu perguntei: Mas como? Você saiu de uma instituição federal que é gratuita e de qualidade ... E ela disse: “**eu não me sentia respeitada lá, eu procurava o professor, o professor não me atendia. Eu procurava a coordenação, eu não me sentia bem recebida. Então, eu tinha minhas dificuldades, estava correndo atrás de solucioná-las, mas eu não sentia que o corpo administrativo e o corpo docente estavam comprometidos com a minha melhoria, ou seja, eu tinha que me virar**”. Essa era a palavra que corria nos corredores, ou seja, é um mau comportamento tanto do docente quanto do técnico porque ela tinha saído de uma federal, estava pagando mais de 3mil reais por mês de mensalidade nessa instituição privada porque lá ela não conseguiu apoio para melhorar o rendimento, nas dificuldades diárias. O problema dela foi menor porque ela foi para uma instituição boa e porque ela conseguiu pagar. Agora, imagine aquele aluno que entrou lá por cotas e que não tem é ...para onde ir. **Então, esse mau comportamento está gerando e vai gerar retenção e até evasão porque não se sentir acolhido por docentes que estejam presentes na instituição para receber o aluno, para dar um suporte, para tentar ajudá-lo nas dificuldades que ele tem**. O docente e o técnico têm que saber que a atividade fim é que o aluno saia formado para a sociedade. A sociedade está pagando caro pra ter uma saída ...um profissional formado que vai melhorar não só a vida dele, como a sociedade de uma forma geral (Entrevistado Immanuel, 2018, grifos nosso).

O gestor Immanuel, que é diretor de uma unidade acadêmica e avaliador de cursos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), visitando inúmeras universidades pelo país para avaliar cursos de graduação, ressalta o objetivo de uma universidade federal de ensino superior, que é a formação profissional de cidadãos aptos para estarem no mercado de trabalho, proporcionando um crescimento econômico e social ao país. Não se trata aqui de explicar apenas por esses casos relatados de maus comportamentos identificados pontualmente na Universidade Federal de Uberlândia, ou seja, o grande

problema da retenção e evasão que as universidades públicas vêm enfrentando, pois sabe-se que existem tantos outros fatores relacionados a essa questão. Assim, ao analisar os maus comportamentos na UFU, a questão da retenção e da evasão do discente foi ao encontro do que diz a literatura sobre o impacto negativo nos objetivos de qualquer organização, privada ou pública, quando negligencia a ocorrência de maus comportamentos no seu âmbito.

Ainda assim, é importante uma ampla discussão, pois a pesquisa indicou que esses comportamentos podem contribuir para o crescente problema que as universidades federais têm enfrentado com relação à retenção e evasão do discente. Conforme Ambiel (2015), os motivos para retenção e evasão dos alunos são: (1) motivos institucionais; (2) motivos vocacionais; (3) motivos relacionados à falta de suporte; (4) motivos relacionados à carreira; e (5) motivos relacionados à autonomia. Nota-se que dois desses motivos (1 e 3) podem, de alguma maneira, estarem relacionados com os maus comportamentos dos agentes públicos no ambiente acadêmico.

3) Falta de eficiência

Conforme Ribeiro (2016), a população espera do agente público que ele seja apto, responsável e rápido no atendimento às demandas quando executa suas atribuições. Segundo o autor, não há dúvida de que o fator chave para uma prestação de serviços públicos de qualidade é a eficiência do agente público. Isso significa que o serviço público não deve se restringir a protocolos burocráticos, senão um meio para que a relação Estado-cidadão seja construtiva, respeitosa e confiável. Com a Emenda 19/1988, foi inserido o Princípio de Eficiência na Constituição como um dos mandamentos norteadores da atividade administrativa, imprimindo à eficiência a acepção de que os serviços públicos devem ser executados com presteza, perfeição e rendimento funcional.

Assim, ao analisar as afirmações categorizadas como “Falta de Eficiência”, identifica-se a morosidade com que muitas tarefas são desenvolvidas na gestão pública da UFU, estando essa falta de eficiência diretamente relacionada com a conduta do agente público no desempenho de suas atribuições. A falta de eficiência é ocasionada, por exemplo, por ter que refazer algo que foi feito sem cumprir corretamente as normativas, cometendo erros procedimentais, bem como quando o servidor procrastina alguma atividade para realizar outras demandas que não são as demandas do setor. Esses maus comportamentos influenciam diretamente na eficiência do trabalho, o qual fica moroso e exige mais tempo que o necessário

para sua realização. Essa falta de eficiência na prestação do serviço dentro do âmbito da universidade pode ser identificada pela fala da entrevistada Anita, que relata:

[...] Acho que assim como a gente está aqui para prestar serviço, a gente está aqui para atender não só a comunidade acadêmica, como, às vezes, a externa também, tirando dúvidas, às vezes, de quem chega procurando alguma coisa, saber alguma coisa sobre a Universidade. Acho que tem muito **atraso na prestação de serviço que, às vezes, enrola muito**, poderia trabalhar com mais eficiência. Acho que isso prejudica a eficiência, o atendimento (Entrevistada Anita, 2018, grifos nosso).

O gestor Aristóteles, ao ser questionado sobre o que esses comportamentos trazem de prejuízo para a instituição, respondeu:

Ah! Primeiro, a **lentidão nas atividades que são conduzidas, a morosidade**. É uma omissão em alguns deveres que precisam ser observados e são ignorados pelo servidor. Então, quais deveres: tratar com urbanidade, tratar com presteza. Às vezes, um servidor, **ao invés de cumprir uma atividade ou ato administrativo em um dia, ele demora talvez uma semana**. Então, a gente percebe que há um prejuízo causado à Universidade, que é o andamento das atividades, **uma lentidão do sistema** e, consequentemente, disso surgem conflitos com servidores de outros setores que se sentem prejudicados com o mau comportamento desse servidor (Entrevistado Aristóteles, 2018, grifos nosso).

É um desafio para a gestão pública, conforme Fonseca (2017), a prestação de serviços de qualidade para o cidadão pelo agente público, levando-se em consideração o princípio da eficiência da Administração Pública. Para isso, os órgãos públicos deverão buscar por profissionais capacitados e aptos a prestarem um serviço eficiente e, dessa forma, garantir que a população tenha acesso a serviços que atendam suas demandas de forma célere e com qualidade. Um pouco também dessa ineficiência na prestação dos serviços no ambiente da UFU pode estar relacionado com o que dizem Vieira e Vieira (2004) sobre as universidades federais brasileiras. Segundo os autores, as universidades públicas brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto no campo administrativo, como no campo acadêmico, tornando as três dimensões da atividade acadêmica universitária – ensino, pesquisa e extensão – reféns da burocracia, além de submetida a normas e dependências, muitas vezes, desnecessárias.

4) Prejuízos financeiros

A literatura também já alertava quanto aos prejuízos financeiros que os maus comportamentos podem trazer à instituição quando são negligenciados (WEITZ; VARDI,

2008). Abaixo, segue um trecho extraído da entrevista com o gestor Platão que relata como devem ser tratados os recursos financeiros pelos agentes públicos:

[...] tudo que você vai fazer, justamente por você não estar lidando com o que é seu, que você tem que ser o mais transparente possível, principalmente, quando envolve dinheiro público. E de onde vem esse dinheiro público? Vem dos tributos que eu, você e toda a coletividade recolhe aos cofres públicos diariamente. Eu falo... todos os dias e a todo momento, a gente paga imposto. Então, quer dizer, **eu tenho que dar satisfação pra esse pessoal que paga meu salário** porque, na administração pública, eu não tenho um patrão, eu tenho vários patrões que é toda a coletividade (Entrevistado Platão, 2018, grifos nossos).

Diferentemente de uma organização privada, que tem por objetivo o lucro, na gestão pública, o objetivo é o atendimento às demandas da sociedade. Portanto, quando se fala em prejuízos financeiros, geralmente, o fato não é percebido com a velocidade que se percebe na gestão privada e, dessa forma, as verbas públicas são tratadas com menos cuidado e responsabilidade. Vários são os maus comportamentos que geram os prejuízos financeiros à instituição, mas, muitas vezes, o agente público não consegue compreender dessa forma. Isso pode ser percebido na fala do gestor Platão, que relata:

Às vezes, você chega num caso de um professor que quebrou a dedicação exclusiva e você chega para o diretor dele e ele vai falar muito bem do colega. Que não, ele não causou prejuízo, que ele pode ter quebrado, mas, pra nós aqui, não causou prejuízo. Eu te falo... **não causou prejuízo contabilizado** porque a gente sabe que causa. Uma pessoa que deveria estar se dedicando à pesquisa, ao ensino e à extensão e está se dedicando a outra coisa, é, evidentemente, que **ele está causando um prejuízo para a instituição, um prejuízo para o aluno, no caso do docente** (Entrevistado Platão, 2018, grifos nossos).

Após a identificação dos prejuízos que os maus comportamentos podem trazer àqueles que vivenciam o ambiente organizacional e àqueles que são usuários dos serviços oferecidos pela instituição, este trabalho, em consonância com o objetivo do mestrado profissional e também com o objetivo específico, sugere como uma das possíveis formas de lidar com tais comportamentos inadequados a implantação de um programa de *compliance*. A implantação desse programa ocorreria a exemplo das empresas do setor privado, com a devida cautela, sem deixar de considerar as peculiaridades da gestão pública. Assim, a seguir, buscou-se analisar as bases para implantação do programa de *compliance*, considerando os limites do setor público quanto à legalidade e à estrutura disponível.

6.3 Bases para implantação de um Programa de *Compliance* na UFU

Buscando atender ao objetivo específico de, que é **Propor a implantação de um programa de *compliance***, apresenta-se, a seguir, a base legal e a estrutural identificadas na

Universidade Federal de Uberlândia, que são consideradas, neste trabalho, fatores limitantes para a implantação do programa.

6.3.1 Base legal:

A primeira base a ser observada para implantação de um programa de *compliance* na gestão pública é a legal. Isso porque, conforme o ordenamento jurídico, a Constituição da República, no Caput do Art. 37, condiciona a administração pública ao princípio da legalidade. Esse princípio representa total subordinação do poder público à previsão legal, uma vez que os agentes públicos devem atuar em conformidade com a lei. Nesse sentido, buscou-se por identificar quais as bases na esfera jurídica para a implantação de um programa de *compliance* na gestão pública na UFU, tendo sido identificada a seguinte base legal:

a) Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: A Constituição Federal do Brasil, já em 1988, ao tratar da Administração Pública **estabeleceu, no Art. 37, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** (incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). Esses princípios trazem a preocupação do legislador quanto à seriedade com que o agente público deve tratar a coisa pública.

b) Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990: Dispõe sobre o **regime jurídico** dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e normatiza o regime disciplinar dos agentes públicos quanto aos deveres, obrigações, acumulação de cargos, responsabilidades e penalidades. Ainda, a referida lei normatiza o Processo Administrativo Disciplinar que obriga a autoridade, que tiver ciência de irregularidade no serviço público, a promover a sua apuração imediata.

c) Decreto nº 1.171, de junho de 1994: Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Esse decreto define regras deontológicas³², segundo as quais "o servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto [...]" (BRASIL, 1994, p. 1). Conforme Thaler e Helming (2015), os

³² Deontologia é uma filosofia que faz parte da filosofia moral contemporânea, que significa ciência do dever e da obrigação. A deontologia é um tratado dos deveres e da moral. É uma teoria sobre as escolhas dos indivíduos, o que é moralmente necessário e serve para nortear o que realmente deve ser feito (FERREIRA, 2004).

códigos de ética em organizações do setor público devem orientar os funcionários em suas reflexões sobre o comportamento certo e errado a fim de assegurar uma boa conduta. Nessa perspectiva, o código de Ética citado abrange os deveres, proibições, responsabilidades e princípios morais que devem guiar o agente público no exercício de sua função.

d) Regimento Geral da UFU, de 07 de janeiro de 2000: Estabelece o **Regime Disciplinar dos agentes públicos (docentes e técnicos administrativos da UFU)** com vistas a assegurar, manter e preservar a boa ordem, o respeito, os bons costumes e os princípios éticos de forma a garantir harmônica convivência entre o pessoal docente, discente e técnico-administrativo, além de assegurar a disciplina indispensável às atividades universitárias;

e) Portaria R nº 1186, de 11 de novembro de 2005: Institui a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (**COPSIA**) da Universidade Federal de Uberlândia com a finalidade de desenvolver e orientar a apuração e elucidação das denúncias feitas às autoridades universitárias.

f) Resolução nº 30/2008, Do Conselho Universitário da UFU: Institui a **Ouvidoria** da Universidade Federal de Uberlândia, diretamente subordinada ao Gabinete do Reitor. Essa Resolução teve como finalidade empreender ações na defesa dos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária, bem como o aperfeiçoamento das atividades institucionais destinadas a atender aos segmentos da sociedade civil e aos diversos setores da Universidade, com jurisdição em todos os setores acadêmicos e administrativos dos *campi* da UFU.

g) Portaria R Nº 750, de 16/06/2012: Cria a **Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia** com caráter consultivo de dirigentes e servidores da UFU. Essa comissão tem a função de apurar denúncias e possíveis desvios de conduta de agentes políticos e servidores públicos vinculados à instituição, recomendando, se for o caso, a abertura de procedimento disciplinar de acordo com a legislação regencial dos servidores públicos e aplicando, dentro de sua competência normativa, a pena de censura ética ao servidor infrator, que se traduz naquela penalidade aplicada ao servidor público que cometeu infração ética em desacordo com o disposto no Decreto nº 1,171, de 22 de junho de 1994.

h) Resolução nº 01, de 22 de maio de 2015: Aprovou o **Código de Ética Pública da Universidade Federal de Uberlândia** destinado a nortear as relações humanas na UFU, tendo como fundamentos: o exercício à pesquisa; a vedação ao assédio e discriminação (em qualquer de suas formas); o pluralismo (em todos segmentos e setores); a autonomia (como modelo de independência aos poderes políticos e reafirmação científica); a promoção da justiça, liberdade, dignidade da pessoa humana e solidariedade; o respeito à integridade acadêmica e patrimonial da instituição; e o dever de tolerância e promoção dos direitos humanos.

i) Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, devendo os órgãos e entidades do Poder Executivo federal adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Ainda, essa instrução normatiza o Art. 23 e dispõe que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles.”

j) Portaria R Nº 775, de 17 de abril de 2017, da Universidade Federal de Uberlândia: Em observância ao disposto no Art. 23 da Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, citada acima, a UFU **institui o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles** com o objetivo de adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

k) Portaria R nº 938, de 09 de maio de 2017, da Universidade Federal de Uberlândia: Em atenção ao disposto no Art.17 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016 (citada acima) a UFU **institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Uberlândia.**

l) Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto tem como objetivos: fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; implementar controles

internos fundamentados na gestão de risco que privilegie ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores. O referido decreto estabelece ainda que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional **instituirão programa de integridade com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção;**

m) Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União: Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus **programas de integridade**. Essa portaria também dispõe sobre as fases e os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E, além disso, normatiza, no seu Art. 3º, que os órgãos e as entidades deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação, bem como estabelece que: “os órgãos e as entidades deverão aprovar seus planos de integridade até o dia **30 de novembro de 2018**”.

n) Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018, da Universidade Federal de Uberlândia: Após a publicação do Decreto nº 9.203, da Presidência da República, e da Portaria nº 1.089, do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, a UFU publica a Portaria nº 409 que altera a sua Portaria R nº 775 de 17 de abril de 2017 (instituiu o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles). Essa alteração teve como principal foco a inclusão da palavra **INTEGRIDADE**, passando a ser designado Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e **Integridade**.

Conforme a base legal especificada acima, a Universidade Federal de Uberlândia está legalmente amparada para implantar, na sua gestão, um programa de *compliance* que contribua para melhorar a qualidade na prestação do serviço público. Portanto, como a base legal está constituída, será analisada, a seguir, a base estrutural (recursos humanos, setores, departamentos e órgãos) presente na Universidade que permitirá a efetiva implementação (prática) de um programa de *compliance* ou Integridade.

6.3.2 Base estrutural:

A revisão da literatura (MANZI, 2008; BROWN, 2009; CANDELORO, 2013; CADE, 2015; ZANETTI, 2016; DI MICELI, 2017; KPMG, 2017; LUSTRE, 2017), ao tratar dos princípios que devem ser observados para implantação de um programa de *compliance*, cita os seguintes: (a) Engajamento da alta gestão; (b) Política e procedimentos bem definidos; (c) Comunicação e treinamento; (d) Sistema de reporte à má conduta; (e) Processo de investigação e Ações corretivas; (f) Auditoria e monitoramento; (g) Supervisão de *compliance*; (h) Presença de um coordenador; e (i) Autonomia da área.

a) Engajamento da alta gestão: Trata-se do tom que vem da alta gestão, também conhecido como *tone of the top*, ou seja, a consciência por parte da alta administração, disseminando e **apoando** a cultura do *compliance*. A Portaria nº 1.089/2018 estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de programas de integridade (programas de *compliance*). Em seu Art. 3º, encontra-se normatizado que: “Os órgãos e as entidades deverão instituir Programa de Integridade que **demonstre o comprometimento da alta administração** e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação”. Nesse sentido, a Universidade Federal de Uberlândia, por meio da Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018, criou o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade, que tem como objetivo adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos, governança e **integridade** no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia. Nesse caso, em particular, o tom da alta gestão veio da Presidência da República por meio do Decreto nº 9.203.

b) Política e procedimentos bem definidos: Diz respeito a ter documentado os processos e deixar transparente para os funcionários as políticas da instituição. Com relação a esse item, foi identificado, no Relatório de Gestão do exercício de 2016 (PROPLAD, 2017), e também verificado nas entrevistas, que a política e os procedimentos dentro da Universidade são princípios que precisam ser melhor definidos. A seguir, tem-se uma passagem do Relatório de Gestão quanto a essa questão:

A Universidade **ainda não realizou um mapeamento de todos os seus processos internos, mas reconhece a importância e a urgência do assunto no intuito de entender e melhorar os processos internos, assim como identificar os possíveis gargalos e ampliar a satisfação do público final destes processos.** Para isto, está

previsto no Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE 2016-2021) metas que contemplem o mapeamento dos processos organizacionais da UFU, bem como a melhoria nos controles internos da instituição (PROPLAD, 2017, p. 31).

c) Comunicação e treinamento: Levar conhecimento aos funcionários para que eles possam entender o que a organização espera em termos de comportamento e, assim, conheçam as regras de forma clara para que não se deixe de cumprir uma regra ou lei por desconhecimento. Ainda, desenvolver os profissionais para a capacidade de lidar com dilemas éticos de códigos de ética e de conduta. Nesse sentido, a Universidade conta com a **Diretoria de Comunicação Social (DIRCO)**, cuja finalidade é a de estabelecer laços com a comunidade acadêmica e com a sociedade. Esses vínculos se efetivam por meio da divulgação dos atos e ações administrativas, bem como ao tornar pública a produção do conhecimento científico, suas atividades de ensino e extensão. Assim, os resultados de pesquisas, eventos, projetos e programas sociais e de caráter cultural são compartilhados pelos meios de comunicação, rádio, TV, jornal e site, tanto com o público institucional, quanto com a imprensa e mídia local, regional e nacional. Com relação a treinamentos, a Universidade conta com o apoio da **Divisão de Capacitação Pessoal (DICAP)** que, frequentemente, oferece cursos e treinamentos aos agentes públicos (docentes e técnicos administrativos). O Quadro 13, a seguir, traz um compilado dos cursos no ano de 2018 oferecidos aos agentes públicos servidores da UFU. Todos os cursos que estão destacados são aqueles que têm relação com os maus comportamentos identificados nesta pesquisa e que, portanto, são importantes ferramentas para o controle desse tipo de conduta.

Quadro 13 - Cursos oferecidos pela DICAP em 2018

(continua)

MÊS DE INÍCIO	CURSOS - 2018
FEVEREIRO	Painel de Preços do Governo Federal
	Ateliê de Conversação em Língua Francesa
	Apresentação de alto impacto utilizando o Prezi - EAD (1ª turma) 25 horas
	Estatística Básica e Probabilidade
MARÇO	Como Falar em Público
	Apresentação de alto impacto, utilizando o Prezi - EAD (2ª turma)
	Treinamento para Secretarias Administrativas e Acadêmicas
	Seminário de Integração ao Trabalho - EAD
	Gerenciamento de Projetos
	Capacitação de agentes multiplicadores em prevenção ao uso, abuso e dependência de álcool e outras drogas.
	Formação de Professores/Autores para atuar em cursos EaD
ABRIL	Preparação para Aposentadoria
	Metodologia de Pesquisa
	Atendimento ao Cidadão (Parceria com ENAP)
	Processo Administrativo e Sindicância Disciplinar
	Ética e Serviço Público (Parceria com ENAP)
	Inclusão e Educação Especial para Docentes
	SEI
MAIO	Direitos e Deveres do Servidor Público
	Relacionamento Interpessoal e Comunicação (1ª Turma)
	IN 5 - Regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta.
JUNHO	Introdução ao Raciocínio Lógico, Analítico e Quantitativo
	Gerenciamento, Autopercepção e Liderança
	Técnicas de Negociação
	Treinamento Formação de HOST de sala – Sistema de Webconferências – Encovirtual UFU (1ª Turma)
	Direitos dos Usuários dos Serviços Públicos e Instrumentos de Acesso à Informação
	Mediação de Desenvolvimento no Ambiente de Trabalho

Quadro 13 - Cursos oferecidos pela DICAP em 2018

(conclusão)

MÊS DE INÍCIO	CURSOS - 2018
AGOSTO	Preparação para a Qualidade de Vida no Trabalho do Servidor Público Federal
	Seminário de Integração ao Trabalho - EAD
	Relacionamento Interpessoal e Comunicação (2ª Turma)
	Treinamento Formação de HOST de sala – Sistema de Webconferências – Encovirtua UFU (2ª Turma)
	Prevenção e Segurança no Ambiente de Trabalho
	Metodologia de Pesquisa
	Editoração de Periódicos Acadêmicos
	Desenvolvimento Sustentável
SETEMBRO	Treinamento Formação de HOST de sala – Sistema de Webconferências – Encovirtua UFU (3ª Turma)
	Atendimento ao Cidadão (Parceria com ENAP)
	Ética e Serviço Público (Parceria com ENAP)
	Normalização de Trabalhos Acadêmicos
	SG - Funcionalidades do Módulo Acadêmico
	Gerenciamento por Processos
	Atualização em Língua Portuguesa
	Gestão por Competências
OUTUBRO	Matemática Financeira Básica
	Atendimento de Primeiros Socorros e Suporte Básico de Vida
	Redação Oficial
	Gestão de Pessoas
	Gestão por Competências

Fonte: Divisão de Capacitação Pessoal (DICAP, 2018).

Ainda, é oferecida aos servidores que necessitarem de formação específica na área de atuação, seja para ocupar novas funções ou responsabilidades, seja para superar possíveis dificuldades encontradas cotidianamente no decorrer da jornada de trabalho, uma ação de aprendizagem específica, na própria Instituição, visando ao aprimoramento dos seus ofícios, bastando que a DICAP seja informada sobre a demanda para demais providências.

d) Sistema de reporte à má conduta: Um canal de comunicação que dê voz a todos os funcionários, garantindo que denúncias possam ser feitas e, além disso, que haja investigação e reporte ao denunciante, mantendo o sigilo absoluto da fonte. E, ainda, dar às pessoas segurança psicológica, permitindo-as expor os seus pontos de vista, arriscar e apontar problemas quando eles ocorrem, inclusive, desvios de condutas entre os pares e as hierarquias. Quanto ao reporte sobre a má conduta, a Universidade conta com a **Ouvidoria**, podendo as pessoas, por meio de denúncia, elogio, reclamação, sugestão e solicitação de informação, se comunicarem com a UFU que, por sua vez, deve dar vazão a essa manifestação. A Ouvidoria, nesse processo, faz a intermediação de forma que os anseios individuais e coletivos sejam acolhidos com privacidade, eficiência e eficácia e, assim, buscar formas de aperfeiçoar o funcionamento da Administração Pública.

A seguir, apresentamos a Tabela 1 com um compilado desde o ano de 2013 até 2017 quanto à quantidade de denúncias recebidas na Ouvidoria.

Tabela 1 - Quantidade de denúncias recebidas de 2013 a 2017 - Ouvidoria UFU

Categoria	2013	2014	2015	2016	2017
Denúncia	134	93	76	83	85

Fonte: Relatório Ouvidoria (UFU, 2017)

É possível identificar na tabela que o número de denúncias tem diminuído no decorrer dos anos. Conforme aponta o relatório (RELATÓRIO, 2017), esse comportamento pode ser explicado devido ao aumento da utilização do site institucional como forma de obter informações e sanar dúvidas que pudessem levar a algum tipo de denúncia, conforme relatou o Coordenador da Ouvidoria em entrevista. Desse modo, a comunidade interna e externa, ao invés de recorrer à Ouvidoria da UFU, passou a buscar diretamente nos sites institucionais da Universidade as respostas que procurava, não prosseguindo, assim, com as demandas de denúncias.

Durante as entrevistas feitas na Universidade com os agentes públicos, eles foram questionados sobre: “Você se sente confortável (seguro) para denunciar algum desvio de conduta dos pares ou mesmo da chefia na Ouvidoria?”. Segue, abaixo, trechos extraídos de algumas falas dos entrevistados:

Não, não sei, mas eu, por exemplo, **não me sinto confortável**. Eu tenho a impressão que **lá não é um local seguro** entendeu...para você falar as coisas e ter segurança de

proteger, de sigilo, de ser anônimo e de ninguém te fazer **retaliação** depois. Porque o que eu entendo de ouvidoria é, pelo menos, no meu conceito, é um local que você vai para fazer elogios e reclamações e que você não precisa se identificar, e que aquilo morre ali, e que ali é um local de sigilo e eu tenho impressão de que não é um lugar de sigilo. E o pior é que eu tenho a impressão é de que **lá não resolve o problema**, entendeu? Seria somente **um local para se expor** (Entrevistada Joana D'arc, 2018, grifos nossos).

Eu penso que não é uma coisa muito simples de ser feita e acho que quem faz também **não se sente muito confortável** em fazer não. Primeiro, porque...eu **não ache que talvez a situação seja tão averiguada como deveria**, não sei se a gente tem um feedback de retorno quanto a isso. E, segundo, porque é, infelizmente, cria um mal estar, sabe? E, às vezes, você quer **resolver um problema e acaba criando outro** (Entrevistada Anita, 2018, grifos nossos).

Eu tenho minhas dúvidas. Eu **tenho, assim, um certo receio**. A gente sabe que tem todas essas questões que a gente sabe, assim, da ética, né? Do servidor público, mas eu, particularmente, **ficaria com um certo receio, sim, de ir a ouvidoria e denunciar**. Fico mesmo com receio. Talvez eu não conheça realmente o papel da ouvidoria, quem está na ouvidoria, né? Talvez seja tudo isso...para eu chegar lá e fazer uma denúncia. Se ninguém denuncia, ninguém vai saber de nada. Tá tudo bem? Tá nada. Está tudo muito mal, mas eu pensaria umas duas ou três vezes antes de mandar um e-mail para a ouvidoria, e **a gente sabe que tem que ter essa segurança de não ser identificado, mas, sei lá**. Eu pensaria uma, duas ou três vezes antes de fazer uma denúncia. Eu teria que pensar e ponderar para chegar e denunciar (Entrevistada Madalena, 2018, grifos nossos)

[...] **Por que eu vou me comprometer se eu não tenho segurança do sistema**, por exemplo, pode ser que eu vá lá faça uma reclamação e depois surja: “foi a Maria que falou tudo isso”, eu tenho provas do que estou falando? Acho que é complicado, acho bem complicado...**e acho que muita gente deixa**, eu não gosto de embate não gosto de briga...então [...] (Entrevistada Maria, 2018, grifos nossos).

Oportuno destacar, pelas falas dos entrevistados, que há certo constrangimento, desconfiança e medo por parte dos servidores da UFU em ir até a Ouvidoria fazer alguma denúncia. Parece existir ainda na instituição um receio de perseguições, além de o servidor sentir que terá que administrar um problema maior ocasionado pela denúncia formal. É importante destacar também que o Relatório de Autoavaliação da Comissão Própria de avaliação - UFU ressaltou que: “O processo de autoavaliação de 2014 mostrou que é necessário melhorar a atuação e os serviços da Ouvidoria em todos os segmentos da comunidade acadêmica” (UFU, 2017).

Uma melhor divulgação desse setor é de extrema importância para que as pessoas possam conhecer como utilizar os seus serviços em benefício de uma gestão mais eficaz, eficiente e ética. A Ouvidoria, portanto, é uma importante ferramenta de controle para se ter uma Universidade mais próxima de uma gestão pública em *compliance*. Isso porque, como

instância menos burocrática, não há a abertura de processos e, além disso, está em contato direto com a comunidade acadêmica no dia a dia e, dessa maneira, consegue buscar respostas mais rápidas e efetivas para demandas relacionadas a condutas inadequadas no âmbito da UFU.

e) Processo de investigação e ações corretivas: Para avaliar se a denúncia é, de fato, procedente, calibrar as condutas consideradas adequadas por meio de incentivos e inibir as condutas inadequadas com o necessário ajuste de conduta.

No tocante ao processo de investigação, a Universidade conta com a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA). As atividades correcionais são conduzidas à luz da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, do Regimento Interno da UFU e do Código Penal, regendo este último sobre os crimes contra a administração pública que, por sua vez, são remetidos à seara apropriada para investigação. Ainda nesse sentido, a Universidade conta com a Comissão de Ética que foi criada pela Portaria R nº750, de 26 de junho de 2012. Essa comissão possui caráter consultivo de dirigentes e servidores da UFU e também atua na apuração de denúncias e eventuais desvios de conduta dos agentes públicos vinculados à Instituição.

f) Auditoria e monitoramento: No que diz respeito ao princípio de auditoria e monitoramento, a instituição conta com o setor de Auditoria Interna, que é um órgão de apoio e assessoramento técnico e tem por atribuição as atividades de controle preventivo e corretivo, de fiscalização e de orientação dos atos e fatos administrativos da UFU em assuntos contábeis, orçamentários, financeiros, patrimoniais e de pessoal, devendo esse órgão comunicar ao Reitor os resultados de suas ações. Na esfera de monitoramento, a instituição conta com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), a qual realiza o processo de autoavaliação da instituição com base nos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O objetivo da autoavaliação é identificar as condições do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, suas potencialidades e fragilidades. Os resultados do processo de autoavaliação, consolidados em um relatório, representam importante subsídio para que a instituição execute ações para corrigir as fragilidades e manter as potencialidades identificadas com vistas à melhoria de todos os seus processos.

g) Supervisão de *compliance*: Mapear e monitorar os principais riscos que podem ameaçar as atividades da instituição, bem como buscar por pessoas adequadas para compor a equipe

responsável pela implementação, manutenção e monitoramento. E, ainda, criar um comitê de *compliance* ou de Integridade que ficará responsável pelo programa.

Nesse sentido, a Universidade Federal de Uberlândia, por meio da Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018, criou o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade, que tem como objetivo adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos, governança e **integridade** no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia. O Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade da UFU é presidido pelo reitor da UFU e é composto pelos titulares das seguintes Unidades: I – Pró-reitoria de Administração e Planejamento - PROPLAD; II – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP; III – Pró-reitoria de Graduação - PROGRAD; IV – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação - PROPP; V – Pró-reitoria de Extensão e Cultura - PROEXC; VI – Pró-reitoria de Assistência Estudantil - PROAE; e VII – Prefeitura Universitária – PREFE.

h) Presença de um coordenador: Nesse caso, o ideal é que esse profissional tenha uma função independente e dedicada para a área, com dedicação integral, devendo reportar-se à alta gestão. A Portaria nº 409 da UFU, que instituiu o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade, também instituiu um coordenador responsável pelo acompanhamento dos trabalhos. Entretanto, diferentemente do que recomenda a literatura do *compliance* quanto à presença de um coordenador de dedicação integral para essa função, na Universidade, o coordenador indicado tem outras atribuições ligadas ao gabinete do Reitor e não somente à função de coordenador do Programa de Integridade.

i) Autonomia da área: Importante que uma área tenha poder de decisão para empreender ações necessárias às mudanças. Quanto a esse princípio, foi identificado na base legal, Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, no Art. 4º, que: “§ 1º A unidade de gestão da integridade deverá ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências, além de ter acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade”. Nesse sentido, a UFU publicou a Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018, criando o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade, bem como nomeando os membros que irão compor esse comitê, assim como o seu coordenador, o qual tem ligação direta com o gabinete do Reitor. Apesar de não ser possível fazer uma pré-análise quanto à autonomia desse comitê, uma vez que ainda não houve atuação de maneira a implementar o programa de integridade, o coordenador tem total trânsito dentro da alta

gestão, o que facilitará o desenvolvimento de ações pontuais e gerais do programa e uma maior aceitação pela comunidade universitária, estando, pois, em conformidade com o que recomenda a literatura e a base legal.

Com relação à base estrutural para implantação de um programa de *compliance* na UFU, foi identificado que a Universidade apresenta uma base estrutural bastante evoluída para implantar e implementar um programa de *compliance*. Entretanto algumas ressalvas existem quanto a questões estruturais que precisam de maior integração para, assim, obter um desempenho melhor das áreas. Foi percebida também a necessidade de especial atenção para a questão de **políticas e procedimentos bem definidos**, os quais necessitam de aprimoramento. Quanto à **Ouvidoria**, setor responsável por receber as denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações, essa área também necessita de um aprimoramento, com o fim de permitir uma maior participação da comunidade acadêmica na fiscalização e gestão da Universidade.

6.4 Sugestão para Workshop

O termo é de origem inglesa e sua melhor tradução pode ser oficina. Workshop é uma reunião de pessoas interessadas em um determinado assunto. Pode ser também uma atividade para discussão sobre um tema que é de interesse para todos. Workshop, em termos gerais, é um tipo de treinamento voltado para questões específicas. Esse tipo de treinamento visa se aprofundar dentro de um determinado tema. Por se tratar de temas mais específicos, o workshop tem como principal diferença a elaboração de atividades práticas (MARQUES, 2014). Assim, sugere-se o desenvolvimento de um Workshop conforme abaixo:

Tema: O mau comportamento do agente público dentro da Universidade Federal de Uberlândia.

Público alvo: Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade

Objetivo: apresentar os tipos principais de maus comportamentos identificados no âmbito da Universidade; apresentar as consequências negativas da não correção desses comportamentos, promover o debate de ideias e divulgação dos resultados desta pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública federal brasileira possui mais de dois milhões de agentes públicos distribuídos na esfera executiva, legislativa e judiciária. Esses agentes públicos prestam serviços para mais de duzentos milhões de cidadãos. Nesse contexto, administrar o setor público não é uma tarefa fácil, em especial quando a área de recursos humanos precisa gerir diversos perfis de pessoas, que nem sempre, estão alinhados aos valores, visão e cultura da gestão pública.

A gestão pública tem procurado adotar modelos administrativos utilizados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços, buscando, com isso, estabelecer condutas em conformidade com a ética almejada para o serviço público. Os programas de *compliance* fazem parte da incorporação de ferramentas administrativas por parte do setor público. A adoção desse tipo de ferramenta teve início na iniciativa privada, o que trouxe mudanças positivas para o enfrentamento dos maus comportamentos dentro do ambiente organizacional. O mau comportamento no ambiente de trabalho faz parte do agir humano em sociedade, ainda mais quando a sua conduta está condicionada às normas, regulamentos e leis.

Esta pesquisa se propôs a estudar o *Organizational Misbehaviour* na Universidade Federal de Uberlândia e, para isso, adotaram-se os passos a seguir como objetivos específicos. O primeiro passo foi identificar, na Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA), quais os tipos de processos foram instaurados, assim como na Ouvidoria da UFU, quais os tipos de denúncias recebidas. Ainda, realizou-se entrevistas semiestruturadas na tentativa de identificar, entre os agentes públicos (técnicos e docentes) em cargos de gestão de unidades acadêmicas e administrativas e demais agentes públicos (técnicos e docentes), a percepção do mau comportamento dentro da UFU.

Com base no referencial teórico, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de responder o seguinte problema de pesquisa: **Como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior?** Após analisar documentos e as entrevistas por meio da análise de conteúdo identificou-se, conforme o *corpus* desta pesquisa que o mau comportamento na Universidade Federal de Uberlândia manifesta-se da seguinte forma: (1) Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos; (2) Desaparecimento ou perecimento de bens públicos; (3) Ausência ou impontualidade ao serviço; (4) Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço (Problemas de relacionamentos

interpessoais); (5) Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (mau atendimento); (6) Assédio moral; (7) Não cumprimento das atribuições do cargo; (8) Falta de comprometimento com a instituição; (9) Uso do patrimônio público para interesses particulares; (10) Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros); (11) Acumulação indevida de cargos; e (12) Insubordinação.

Interessante observar que o desvio de conduta de maior frequência identificado no *corpus* da pesquisa está relacionado com irregularidades definidas em normativos ou regulamentos. Não estar de acordo com normas e regulamentos é não estar em conformidade com a lei, ou seja, é não estar em *compliance*. O agente público não pode deixar de observar que sua atuação é totalmente condicionada ao princípio da legalidade e, portanto, incorporar o *compliance* na gestão pública é fator importante para o cumprimento desse princípio que, já em 1988, estava presente na Carta Magna da legislação brasileira.

O terceiro objetivo específico foi o de analisar criticamente os maus comportamentos à luz do quadro teórico sobre *organizational misbehaviour* na tentativa de identificar motivação, frequências, tipos e consequências. Após a análise, chegou-se à conclusão de que os maus comportamentos do agente público servidor da Universidade Federal de Uberlândia com maior ocorrência estão relacionados com a intenção de beneficiar-se (*self*), tendo como consequências prejuízos às pessoas e à sociedade. Nesse sentido, a literatura aponta que a origem do mau comportamento organizacional está nos conflitos decorrentes do desalinhamento de expectativas que representam a incompatibilidade de ações dos subordinados com os objetivos organizacionais. No caso deste estudo, que é sobre uma universidade pública federal, o mau comportamento também está relacionado com o desalinhamento de expectativas dos agentes públicos e os objetivos fins da Universidade. “A Universidade”, por estar focada no atendimento das demandas sociais - ensino, pesquisa e extensão -, e os agentes públicos, por estarem inclinados para o atendimento de suas demandas particulares. Como resultados dos maus comportamentos, foram identificadas quatro consequências que impactam negativamente a instituição e, consequentemente, a sociedade. Como principal consequência negativa, apresentou-se a (1) Imagem negativa da universidade; (2) Retenção e evasão do discente; (3) falta de eficiência e, (4) Prejuízos financeiros.

Após a identificação dos maus comportamentos no âmbito da Universidade e suas consequências negativas, a título de uma contribuição de aplicação, buscou-se identificar as bases para implantação de um programa de *compliance*. Para atender a este objetivo recorreu-se à legislação a fim de identificar as bases legais para que a Universidade pudesse implantar

o programa em sua gestão. A pesquisa permitiu identificar que a UFU está legalmente amparada para implantar um programa de *compliance* uma vez que conta com leis, decretos, regimentos próprios, portarias, resoluções e instrução normativa que lhe deixa em conformidade com o princípio da legalidade do direito administrativo. Por conseguinte, buscou-se por identificar a base estrutural, já que a base legal estava instituída. Para tanto, foi realizada uma busca na literatura acerca das bases necessárias para que houvesse estrutura para sustentação de um programa de *compliance*. Na base estrutural, alguns princípios deveriam ser observados, quais sejam: (a) Engajamento da alta gestão; (b) Política e procedimentos bem definidos; (c) Comunicação e treinamento; (d) Sistema de reporte à má conduta; (e) Processo de investigação e Ações corretivas; (f) Auditoria e monitoramento; (g) Supervisão de *compliance*; (h) Presença de um coordenador; e (i) Autonomia da área. Com relação à base estrutural para implantação de um programa de *compliance* na UFU, foi identificado que a Universidade também apresenta uma base estrutural bastante evoluída para implantar e implementar um programa de *compliance* na sua gestão. Entretanto, algumas ressalvas existem quanto a questões estruturais que precisam de maior integração para, assim, se obter um desempenho melhor das áreas.

Considerando o objetivo específico de Propor a implantação de um programa de *compliance* e partindo das análises feitas, foi possível concluir que há bases legal e estrutural e, portanto, entende-se que a Universidade Federal de Uberlândia se apresenta legal e estruturalmente aparelhada para implantar o programa de *compliance* como ferramenta de gestão para a prevenção e controle de condutas inadequadas em seu ambiente organizacional.

Esta pesquisa trouxe ainda uma contribuição importante relacionada com a identificação durante a coleta de dados quanto à mudança no perfil dos agentes públicos que ingressam atualmente na Universidade. Hoje, é comum que o técnico administrativo já ingresse com mestrado, doutorado e até mesmo com pós-doutorado. Quanto ao professor, em outro momento, era possível ingressar na carreira do magistério superior apenas com a graduação. Assim, o docente qualificava-se no mestrado e no doutorado já na carreira acadêmica, o que trazia um sentimento de crescimento junto à instituição, conforme relatado por alguns entrevistados. Atualmente, com as exigências da Lei nº 12.772, de dezembro de 2012, os novos concursos exigem que os professores já tenham titulação de doutor. Assim, os docentes ingressam cumprindo essa exigência e alguns, inclusive, já detêm o nível pós-doutorado, estando, portanto, com um currículo de pesquisador conceituado por outras instituições e centros de pesquisa do país e do mundo.

Já a análise da literatura consultada neste trabalho alertou para a impossibilidade de controle total do OMB no ambiente de trabalho, pois não há um sistema de segurança, mesmo com toda tecnologia disponível, ou ainda uma solução global e definitiva capaz de fazer com que os maus comportamentos não estejam presentes no ambiente organizacional. Esses comportamentos ainda estarão presentes no dia a dia das organizações e se apresentarão moldados à nova realidade. Isso posto, e voltando a esse novo cenário de uma instituição com corpo de agentes públicos mais qualificado, o mau comportamento identificado nesta pesquisa está relacionado, em grande medida, com a falta de comprometimento (tanto do técnico, quanto do docente) com a instituição, o que, como em um efeito cascata, dará origem a tantos outros comportamentos inadequados.

Desse modo, um desafio que deverá ser enfrentado pela gestão pública está relacionado com a capacidade dos gestores de conseguirem envolver esses novos agentes públicos de maneira a criar maior integração com a Universidade, bem como proporcionar momentos para reflexão desses agentes, pois trata-se aqui de profissionais altamente qualificados, que podem compreender a importância do seu trabalho e o retorno que é devido à sociedade, em outras palavras, o desenvolvimento do padrão interno de conduta do indivíduo ou ainda, o que Kyarimpa e Garcia-Zamor (2006) chamaram de “consciência individual”. Nesse novo cenário da UFU, será um desafio da gestão pública conseguir o engajamento desse novo perfil de servidores, visto que prevalece um individualismo exacerbado em detrimento do interesse público. Segundo Bauman (2001), a modernidade é época em que a vida social passa a ter como centro a existência do individualismo, ou seja, é fase marcada por uma expansiva autonomia do homem em relação à vida social.

Portanto, apesar do maior nível de qualificação, a compreensão do agente público quanto à finalidade da Universidade para atendimento das demandas coletivas é uma característica a ser ininterruptamente trabalhada, basicamente, com medidas institucionais contínuas de integração de técnicos administrativos e docentes que permitam a esses agentes públicos compartilharem a mesma missão, valores e objetivos da Universidade.

Como visto neste trabalho, a Universidade está preparada para implantar um programa de *compliance* em sua gestão, pois conta com uma base legal e estrutural adequada para sua propositura. No entanto, há que se considerar que somente a implantação, sem que haja um efetivo programa a ser cumprido, com políticas bem definidas de treinamento, acompanhamento, avaliação e ajuste de conduta, esse programa será apenas mais uma normativa a integrar o já vasto repositório de legislações da gestão pública. A implantação do programa de *compliance* precisa estar focada em ações contínuas e práticas reais presentes no

dia a dia da organização e, portanto, das pessoas, não podendo ser somente mais um programa administrativo de gabinete, vago e abstrato, a ser engavetado no dia seguinte de sua instauração. Nesse sentido, há uma necessidade de combinar códigos de conduta já existentes com outros elementos que incentivem a cultura do *compliance* na Universidade com a finalidade de que normas, regras e regulamentos sejam incorporados pelos agentes públicos.

Espera-se que os resultados alcançados nesta pesquisa possam ser utilizados pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles e Integridade no cumprimento do que estabelece o Art. 4 da Portaria R nº 938, de 09 de maio de 2017, que normatiza: "Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos, a Alta Administração da Universidade, bem como os seus Agentes, deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gestão. I-ambiente interno; III- identificação de eventos". Nesse sentido, a pesquisa apresenta a identificação dos maus comportamentos (que expõe a universidade a diversos riscos) no ambiente interno da instituição, sendo, portanto, um compilado de informações úteis para que o projeto de implementação do programa de integridade, aprovado pela Portaria nº 409, de 11 de maio de 2018, consiga atingir os objetivos almejados quanto a "Identificar os principais processos sujeitos a riscos". Ainda, as informações apresentadas nesta pesquisa poderão contribuir para que a gestão de riscos da Universidade Federal de Uberlândia estabeleça procedimentos de controle interno proporcionais ao risco que os maus comportamentos trazem à instituição.

Como dificuldade para esta pesquisa, é importante destacar o curto espaço de tempo que foi despendido para a ela se dedicar. Por circunstâncias contingenciais, foi necessário um ajuste de rota no percurso do mestrado, exigindo do pesquisador uma dedicação ao estudo do *organizational misbehaviour* já em fase avançada do programa. Outro limite é não poder se dedicar integralmente à pesquisa, fato que limita o pesquisador de absorver diversos outros conteúdos relacionados às temáticas da pesquisa. O pesquisador entende que, assim como para um atleta, é necessário o treino para atingir o corpo ou o movimento ideal e, para um pesquisador, a dedicação, o envolvimento e a persistência implicam em o treino diário, que também farão com que seus resultados atinjam patamares que, sem os quais, não teriam o mesmo alcance. Logo, apesar de toda a dedicação despendida pelo pesquisador, há que se reconhecer que a busca pelo conhecimento científico, quando de envolvimento integral, trará como resultados caminhos com possibilidades maiores de percepções da realidade.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se realizar uma pesquisa voltada para identificar qual a percepção da sociedade (alunos, ex-alunos e demais usuários dos serviços oferecidos pela Universidade) quanto ao comportamento dos agentes públicos, uma

vez que esta focou na percepção do agente público servidor da Universidade. Ainda, sugere-se que a pesquisa seja realizada em outras instituições para buscar verificar se o OMB identificado na Universidade Federal de Uberlândia é próprio dessa instituição ou é uma característica comum do agente público federal de instituições de ensino superior de outras regiões do país. Com base na pesquisa, pode-se ainda sugerir que, ao invés de utilizar da entrevista semiestruturada, que demanda muito tempo e disposição do pesquisador, além de atingir um público bastante limitado, seja aplicado um questionário estruturado já com os tipos de maus comportamentos mais frequentes e com espaço para que o entrevistado possa relatar aqueles não localizados no questionário. Dessa maneira, seria possível atingir um número muito maior de participantes e, com isso, tornar possível, conforme metodologia específica, a generalização da pesquisa para o grupo estudado.

Importante ainda destacar que este trabalho não teve como pretensão propor mais um texto normativo com enfoque jurídico legalista que qualifique outros comportamentos organizacionais inadequados, até porque a resposta aos desejos da sociedade por uma administração pública orientada por valores éticos não se resume na aprovação de leis mais rigorosas direcionadas a punir os maus comportamentos, uma vez que leis e decretos em vigor já dispõem amplamente sobre a conduta do servidor público, como foi identificado pela base legal apresentada na pesquisa, não sendo, portanto, garantidores de comportamento ético. Antes disso, buscou-se analisar os tipos e como se manifestam os *organizational misbehaviours* identificados no âmbito da gestão da Universidade Federal de Uberlândia e, assim, propor a implantação de um programa de *compliance*.

Por fim, em que pesem tais adversidades relacionadas ao mau comportamento dentro do âmbito organizacional da Universidade Federal de Uberlândia, salienta-se que não se faz aqui uma generalização, pois o que se observou na prática, por meio desta pesquisa, é que a maioria dos servidores públicos da UFU é formada por agentes públicos que realizam suas atribuições em *compliance* com as normas da instituição. Caso assim não fosse, possível não seria manter a estrutura e a demanda de serviços oferecidos por essa Universidade. Entretanto, a busca pela prestação de um serviço em conformidade com a ética e adequado às novas e crescentes demandas da sociedade é uma constante a ser observada por todos os órgãos públicos, ainda mais quando se trata de uma instituição federal de ensino superior.

REFERÊNCIAS

- AMBIEL, R. A. Construção da Escala de Motivos para Evasão do Ensino Superior. *Avaliação Psicológica*, v. 14, n. 1, 2015.
- ACKROYD, S; THOMPSON, P. *Organizational Misbehaviour*, Sage, London: 1999.
- ALMEIDA, B. **Promotor investigado é demitido de cargo de professor na UFU**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/noticia/2016/08/promotor-investigado-e-demitido-de-cargo-de-professor-na-ufu.html>>. Acesso em: 23 abr. 2018.
- ALMEIDA, B. **Custo por aluno na UFU é de cerca R\$ 23 mil por ano**. 2018. G1 Triângulo Mineiro. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/custo-por-aluno-na-ufu-e-de-r-23-mil-por-ano.ghtml>>. Acesso em: 17 jun. 2018.
- ARRUDA NETO, P.T. *Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamento de uma nova administração pública constitucional*. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/8050/6839>>. Acesso em: out. 2017.
- ASSAD, M.M.N; PINA, E.A.S. Comportamento Organizacional: Uma Discussão Sobre o Desvio de Conduta na Organização e o Clima Ético Organizacional. 2010. VII Convibra Administração – **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1647.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BALKE, D. **Gestão de risco e compliance**. 2017. Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=pMrAENYfFS0&t=657s>>. Acesso em: 16 abr. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010. (Obra original publicada em 1977).
- BASSO, M. **Diretora de vestibular em federal já foi condenada por irregularidade em concurso**. 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/diretora-de-vestibular-em-federal-ja-foi-condenada-por-irregularidade-em-concurso-4060ana7s77xpig3wvlcc5j32>>. Acesso em 13 abr. 2018.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2001.
- BLONSK, F; PRATES, R.C; COSTA, M; VIZEU, F. **O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1042/html#.WgJJWdCnHIX>>. Acesso em: 07 nov. 2017.
- BOTTINI, P. C. **O que é compliance no âmbito do Direito Penal?** 2013. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2013-abr-30/direito-defesa-afinal-criminal-compliance>>. Acesso em: jan. 2018.

BRAGA, M.V.A; GRANADO, G.A.R. **Compliance no setor público: necessário; mas suficiente?** 2017. Disponível em: <<https://jota.info/artigos/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente-18042017>>. Acesso em: out. 2017.

BRASÃO, M.P; VALADÃO JÚNIOR, V.M. *Misbehavior in Organizations: Gang at Work* na empresa Odebrecht. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais** - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/115>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

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

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **CÓDIGO DE CONDUTA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL**. 18.8.2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BRASIL. Decreto n. 1.171, de 22 de jun. de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**, Brasília,DF, jun. 1994.

BRASIL. Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014. **Institui a Política Nacional de Participação Social e o Sistema Nacional de Participação Social e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. **Lei n. 9504, de 30 de setembro de 1997**. Estabelece normas para as eleições. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19504.htm>. Acesso em: 30 jan. 2018.

BRASIL. **Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm> Acesso em: out. 2017.

BRASIL. **Lei 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em: 16 jan. 2018.

BRASIL. **Lei 13.185, de 06 de novembro de 2015**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113185.htm> Acesso em: 06 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, 2014. Versão 1/2014.

BRAUN, J. **10 vezes em que o Brasil saiu na imprensa internacional em 2017**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/mundo/10-vezes-em-que-o-brasil-saiu-na-imprensa-internacional-em-2017/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

BREIER, R. **Implementação de programas de compliance no setor público é um desafio**. 2015. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

BROWN, A. J. et al. When the whistle is blown. **Griffith REVIEW**, n. 24, p. 70, 2009.

CABETTE, E. L. S; NAHUR, M. T. M. “**Criminal Compliance**” e **Ética Empresarial** – Novos Desafios do Direito Penal Econômico. Porto Alegre: Núria Fabris Ed., 2013.

CADE, CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICO. **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. 2015. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> Acesso: 30 dez. 2017.

CANDELORO, A.P.P. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas**. 2013. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

CARVALHO, K. A; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**. 2016.

CELLARD, A. “A análise documental”. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, (24), pp. 5-15. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. 2003

CNJ. Assédio moral no trabalho: o que é e o que fazer – CNJ Serviço. 2017. **Youtube**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-f40RjR-r7Q>>. Acesso em 14 jun. 2018.

COELHO, C. C. B. P.. O Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil. RDFG – **Revista de Direito da Faculdade Guanambi** v. 3, n. 1, julho-dezembro 2016.

CONSUN. Recurso de Letícia de Sousa Leite contra a decisão do Reitor que determinou sua demissão do cargo de Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais. **3ª reunião/2018 do Conselho Universitário da UFU**. 2018.

COSTA, R. E. da. **Organizational Misbehavior**: explorando experiências em instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. 2018. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018 <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.518>

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, A.U. do N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

DI MICELI, A. **Afinal, o que é compliance?** 2017.Youtube. Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=FLpEEY8v14I>>. Acesso em 19 abr. 2018.

DION, M. Ethical leadership and crime prevention in the organizational setting. **Journal of Financial Crime**, v. 15, n. 3, p. 308-319, 2008. <https://doi.org/10.1108/13590790810882892>

FÁVERO, M.L. A.. Autonomia e democratização da Universidade. Avaliação – **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, 10(4), pp.75-86. 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. In: Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil:uma antinomia entre normas morais e prática social. **OPINIÃO PÚBLICA**, Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2009, p.386-421 <https://doi.org/10.1590/S0104-62762009000200005>

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FONSECA, A. F. **4 principais desafios da Gestão Pública**. 2017. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/4-principais-desafios-da-gestao-publica>>. Acesso em: out. 2017.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, v. 24, p. 17-27, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

FRANÇA FILHO, G. C. **Definindo Gestão Social**. In: SILVA JÚNIOR, J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C., Org(s). **Gestão Social, Práticas em Debate, Teorias em Construção**, Juazeiro do Norte: 27-37, 2008

FUJITA, G; MARCHAO, T. 78% dos brasileiros dizem sentir aumento da corrupção, diz Transparência Internacional. 2017. **UOL Notícias Internacional**. Disponível em:<<https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2017/10/09/78-dos-brasileiros-dizem-sentir-aumento-da-corrupcao-diz-transparencia-internacional.htm>>. Acesso em: 27 fev.

2018.

GARCIA, M. **Compliance no serviço público - desafio e reflexões**. Youtube. 6 out. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Wz2bIX9EHAE>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORGA, M.L; MARCHIONI, G.L. **Programa de compliance de “fachada”, melhor não ter**. 2017. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/programa-de-compliance-de-fachada-melhor-nao-ter/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

GRIFFIN, R. W.; LOPEZ, Y. P. “Bad behavior” in organizations: A review and typology for future research. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 988-1005, 2005.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

GRUENING, G. **Origin and Theoretical Basis of New Public Management**. International Public Management Journal, 4, 1, pp. 1-25, 2001.
[https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34 (3): 125-40, Maio-Junho. 2000.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1982.

HENRIQUES, R. **Promotor Fábio Guedes é demitido do cargo de professor da UFU**. 2016. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/cidade-e-regiao/promotor-fabio-guedes-e-demitido-do-cargo-de-professor-da-ufu/>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

HUANG, G. et al. Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 1, p. 26, 2017.
<https://doi.org/10.1037/apl0000158>

IANONI, M. **Crise de legitimidade e o bonapartismo jurídico-policial**. 2016. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/marcus-ianoni/noticias/2016/12/20/crise-de-legitimidade-e-o-bonapartismo-juridico-policial/>>. Acesso em 07 dez. 2017.

IVANCEVICH, J. M.; KONOPASKE, R.; MATTESON, M. T. **Organizational Behaviour and Management**. v. 10. Texas State University. McGraw-Hill, 2013

KARLSSON, J. C. Organizational misbehaviour in the workplace: narratives of dignity and resistance. Springer, 2011.

KIDWELL, R.E; MARTIN, C.L. **Managing Organizational Deviance**, Sage, 2005.

KPMG Consultoria Ltda. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 2ª Edição. 2017.

Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2017.

KYARIMPA, G. E; GARCIA-ZAMOR, J.C. The Quest for Public Service Ethics: Individual Conscience and Organizational Constraints, **Public Money & Management**, 26:1, 31-38. 2006.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00498>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A de. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LASTHUIZEN, K; HUBERTS, L; HERES, L. How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior. **Public Management Review**, v. 13, n. 3, p. 383-408, 2011.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553267>

LEVY, E; DRAGO, P. A. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. Edições Fundap, 2005.

LI, Y; YAO, F. K; AHLSTROM, D. The social dilemma of bribery in emerging economies: A dynamic model of emotion, social value, and institutional uncertainty. **Springer Science Business Media**, London. 2014.

LUCAS, K. et al. **Engaging and misbehaving**: How dignity affects employee work behaviors. *Organization Studies*, p. 0170840616677634, 2017.
<https://doi.org/10.1177/0170840616677634>

LUSTRE, L. UniCEUB. Ciclo de Palestras. **Compliance e a ética nas empresas/Políticas Públicas e Direito**. 2017. Youtube. Disponível em
<<https://www.youtube.com/watch?v=LcUKDbtwnEk&t=623s>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

MAGALHÃES, B. **Os desafios da Gestão Pública como Governança**. 2017. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/blog-do-mlg/os-desafios-da-gestao-publica-como-governanca/>>. Acesso em: out. 2017.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MARTINEZ, A.A.R. **Compliance no Brasil e suas origens**. 2016. Disponível em:<<http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>>. Acesso em 21 jan. 2018.

MASSARO, Vanessa. A busca de uma gestão pública eficaz e a necessidade da aplicação de técnicas de compliance. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n. 5146, 3 ago. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59491>>. Acesso em: 29 maio 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. R. **Saiba o que é e a diferença entre palestra, curso e workshop**. 2014. Disponível em:<<https://www.ibccoaching.com.br/porta/coaching-carreira/saiba-diferenca-entre-palestra-curso-workshop/>>. Acesso em 02 ago. 2018.

MINAYO, M. C. de S. (org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MEDEIROS, C. R. O.; ALCADIPANI, R. In the corporate backstage, the taste of revenge: misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. **Revista Administração**, v. 51, n. 2, p. 123-136, 2016.
<https://doi.org/10.5700/rausp1229>

MELLO, G. R. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>

MOURA, D. Corrupção no Brasil tem origem no período colonial, diz historiadora. **BBC Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/11/121026_corrupcao_origens_mdb.shtml>. Acesso em: 8 fev. 2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

NEHER, C; WELLE, D. **Análise histórica mostra que corrupção no Brasil persiste desde o período colonial**. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/analise-historica-mostra-que-corrupcao-no-brasil-persiste-desde-o-periodo-colonial.ghtml>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

OLIVEIRA, A.B. **O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2016.

PATI, C. Os atos ilícitos ou ilegais mais cometidos por funcionários. 2015. **Revista eletrônica VOCÊ S/A - Carreira**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-atos-ilicitos-ou-ilegais-mais-cometidos-por-funcionarios/>>. Acesso em 13 jun. 2018.

PECI, A; PIERANTI, O. P; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>

PEREIRA, J.M. Os desafios da administração pública contemporânea. **Jornal do Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/05/04/os-desafios-da-administracao-publica-contemporanea/>>. Acesso em: out. 2017.

PESSOA, D. K. N. **Misbehaviour no trabalho: a dimensão encoberta da vida organizacional**. 2017. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18800/TESE_Deborah_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 nov. 2017.

REIS, A. T. L. Desafios da administração pública no contexto atual. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 255-260, 2017.

RIBEIRO, B. Desobedecer leis é ‘fácil’ para 81% dos brasileiros; 32% confiam na Justiça, 2014. **O Estado de S. Paulo**. Disponível em:<<http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,desobedecer-leis-e-facil-para-81-dos-brasileiros-32-confiam-na-justica,1590474>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

RIBEIRO, M.C.P; DINIZ, P.D.F. Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas. In: **Revista de Informação Legislativa**, ano 52 Número 205 jan./mar. 2015. Disponível em:<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

RIBEIRO, A. **Servidor Público e o Princípio da Eficiência**. 2016. Disponível em: <<https://www.dubbio.com.br/artigo/134-servidor-publico-e-o-principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

RICHARDS, J. **Developing a theoretical basis for the concept of organizational misbehaviour**. 2006. Disponível em: <http://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/185/1/J_Richards_20002787.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

RICHARDS, J. The many approaches to organizational misbehaviour: a review, map and research agenda. **Employee Relations**, v. 30, n. 6, 653-678, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01425450810910046>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ROBINSON, S.L; BENNETT, R.J.A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, Vol. 38 No. 2, pp. 555-72. 1995.

ROCHA FURTADO, F. L. **As raízes da corrupção**: estudos de casos e lições para o futuro. 2012.

SAGIE, A; STASHEVSKY, S; KOSLOWSKY, M. **Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations**, Palgrave Macmillan, Basingstoke. 2003. <https://doi.org/10.1057/9780230288829>

SANTOS, R. A. D. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude Organizacional** - 6º concurso de monografias da CGU. Brasília: Controladoria Geral da União, 2011.

SANTOS, R. A. D. et al. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein (16794508)**, v. 10, n. 1, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 43(2):347-69, Março/Abril, 2009

SENADO FEDERAL. **Cartilha - Assédio Moral e Sexual**. 2011. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/programas/pro-equidade/pdf/cartilha-de-assedio-moral-e-sexual>>. Acesso em 14 jun. 2018.

SILVA, T.S.; LIMA, A.A.T.F.C; GOMIDE, C.S.A. Inovação na Administração Pública: Um meta estudo dos anais do ENANPAD. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017.

SILVA, W. M. **Vivemos a mais profunda crise moral e ética no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.progresso.com.br/opinioao/wilson-matos/vivemos-a-mais-profunda-crise-moral-e-etica-no-brasil>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

SIMÃO, V.; AUDI, P. **Compliance: o combate à corrupção e o compromisso social da iniciativa pública e privada**. 2015. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/noticia/compliance-o-combate-a-corrupcao-e-o-compromisso-social-da-iniciativa-publica-e-privada>>. Acesso em: 09 de jan. 2018.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100003>

SOUZA, M. A. **A crise de legitimidade política no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://filosofonet.wordpress.com/2017/04/17/a-crise-de-legitimidade-politica-no-brasil/>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

STANDARDS, A. **Compliance Programmes**. GPO Box 476, Sydney, NSW 2001, Australia, 1988.

THALER, J; HELMING, B: Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees' Attitudes and Behaviours?: An experimental analysis, **Public Management Review**. 2015.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103890>

THOMPSON, P; ACKROYD, S. All quiet on the workplace front? A critique of the recent trends in British industrial sociology, **Sociology**, Vol. 29 No. 4, pp. 610-33. 1995.
<https://doi.org/10.1177/0038038595029004004>

TRACCO, C.L. A formação da sociedade brasileira aspectos econômicos, políticos e religiosos (séc.XVI-XX). **Revista Eletrônica Espaço Teológico** ISSN 2177-952X. Vol. 8, n. 13, jan/jun, 2014, p. 124-144

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Transparency in corporate reporting: assessing emerging market multinationals**. 2016. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_a_ssessing_emerging_market_multinat>. Acesso em: 21 jan. 2018.

UFU, COPSIA. **Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo**. 2009. Disponível em: <<http://www.copsia.ufu.br/node/2>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

UFU, CPA. **Comissão Própria de Avaliação. Relatório Integral**. 2017a. Disponível em <<http://www.cpa.ufu.br/node/38>> . Acesso em 22 jun. 2018.

UFU, PIDE. **Aprovação do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2016-2021**. 2017b. Disponível em: <<http://www.proplad.ufu.br>> . Acesso em: 14 jul. 2018.

UFU, PORTAL COMUNICA. **UFU começa a testar controle eletrônico de ponto**. 2018. Disponível em: <http://www.comunica.ufu.br/noticia/2018/02/ufu-comeca-testar-controle-eletronico-de-ponto>. Acesso em: 14 jun. 2018.

UFU, **Portaria R nº 1186, 11 de novembro de 2005**. Institui a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA). Disponível em: <<http://www.copsia.ufu.br/node/2>>. Acesso em 04 jun. 2018.

UFU, **Portaria R Nº 750, de 16/06/2012**. Institui a A Comissão de Ética da Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: < <http://www.comep.ufu.br/legislacao>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

UFU, PORTAL. **Ouvidoria**. 2016a. Disponível em:<<http://www.ufu.br/ouvidoria-0#tab-0-3>>.Acesso em: 02 fev. 2018.

UFU, PROGEP. **Relatório de Gestão**. 2016b. Disponível em:<http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/acontece_na_pro_reitoria/relatorio_de_gestao_progep_2012_2016_final.pdf>.Acesso em: 8 fev. 2018.

UFU, PROPLAD. **Relatório de Gestão Exercício 2016**. 2017c. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/relatorio_de_gestao_2016_com_declaracao_de_publicacao.pdf> Acessado em 17 jun. 2018.

UFU, **Regimento Geral**. Conselho Universitário, 2000. Disponível em <<http://www.ufu.br/legislacoes/estatuto-e-regimento-geral>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

UFU. **Resolução nº30. 2008**. Conselho Universitário. Institui a Ouvidoria da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências. Disponível em <<http://www.ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/relatorio-ouvidoria-2008.pdf>>. Acesso em 03 jun. 2018.

UFU, INSTITUCIONAL. **Conheça a UFU**. 2016c. Disponível em:<<http://www.ufu.br/institucional>>. Acesso em: 9 fev. 2018.

VALE, J.H. **Fraude em vestibular da UFU**. 2013. Disponível em:<https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2013/10/25/internas_educacao,463882/tio-e-sobrinha-sao-condenados-por-fraude-em-vestibular-da-ufu.shtml>. Acesso em: 13 de abr. 2018.

VARDI, Y; WEITZ, E. **Misbehaviour in Organisations: Theory, Research and Management**. LEA, Mahwah, New Jersey. 2004.

VARDI, Y.; WIENER, Y.. Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organization science**, v. 7, n. 2, p. 151-165, 1996.
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>

VIEIRA, A.M.V; MENDONÇA NETO, O.R.M; ANTUNES, M.T.P. Controle e Desvios de Comportamento (Misbehaviour) na Atividade Acadêmica: Um Ensaio sobre Resistência. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2013.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M.M.F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr/jun. 2004.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>

WEITZ, E.; VARDI, Y. O. A. V. Understanding and managing misbehavior in organizations. 21st Century Management: **A Reference Handbook**, v. 2, p. 220-230, 2008.

YOUNG, O. R. **Compliance & Public Authority: A Theory with International Applications**. Routledge, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZANETTI, A. F. Lei Anticorrupção e Compliance. **R. bras. de Est. da Função públ. – RBEFP** | Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco I: Dados dos entrevistados

Código de Identificação do Participante: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Formação acadêmica: _____

Função (docente ou técnico-administrativo): _____

Quantidade de anos de serviço na UFU: _____

Duração da entrevista: _____

Bloco II: O mau comportamento na UFU

1. Quais os tipos mais frequentes de mau comportamento que ocorrem na Unidade Acadêmica/administrativa que você atua?
2. Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos técnicos administrativos?
3. Conhece algum caso de mau comportamento por parte dos docentes?
4. Você tem percebido alguma mudança nos comportamentos das pessoas com o passar dos anos? Ou seja, existe hoje, maus comportamentos que há um tempo atrás não eram comuns? Se sim, consegue citar algum caso?
5. Na sua percepção, quais os principais prejuízos que os maus comportamentos trazem à UFU?
6. Qual o maior desafio você acredita ter o gestor público para contornar problemas de maus comportamentos na gestão da UFU?
7. Qual a intenção você acredita que tem as pessoas ao se comportarem mal dentro da instituição? Beneficiar a si próprio, a instituição ou causar algum dano?

Bloco III: Programa de *compliance* (será esclarecido no momento da entrevista)

8. Você consegue perceber/propor alguma forma para melhorar os problemas de mau comportamento dos agentes públicos dentro da UFU?

Bloco VI: Procedimentos adotados atualmente

9. Você acredita que as pessoas se sentem confortáveis (seguras) para denunciar algum desvio de conduta dos pares ou mesmo da chefia? Por que (sim ou não)?
10. Você acredita que as penalidades aplicadas surtem efeito ou os comportamentos inadequados ainda persistem de maneira geral na Universidade?

APÊNDICE B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA: AS POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA**”, sob a responsabilidade do pesquisador **Vinícius Soares Oliveira de Sousa Gervásio e Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros**, ambos vinculados à Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Nesta pesquisa busca-se identificar os tipos de maus comportamentos presentes no âmbito da gestão pública da Universidade Federal de Uberlândia, visando propor a implantação de um programa de *compliance* (seguir as leis, normas e procedimentos).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Vinícius Soares Oliveira de Sousa Gervásio e será entregue ao participante da pesquisa no seu local de trabalho, ou seja, na Universidade Federal de Uberlândia, antes, porém, feito o agendamento da entrevista por meio de telefone, e-mail ou pessoalmente. Esclareço que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, você não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador, conforme item IV da Resol. CNS 466/12 ou Cap. III da Resol. 510/2016. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Na sua participação, você irá participar de uma entrevista (aproximadamente 30 minutos), que será gravada por meio de um aparelho de celular, com o intuito de conhecer melhor as particularidades relacionadas com os maus comportamentos dos agentes públicos dentro da UFU. Essa entrevista será transcrita e analisada utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Assim, após sua transcrição o material será apagado e os trechos que o pesquisador julgar pertinente serão incluídos na pesquisa, tomando os devidos cuidados de garantir o absoluto sigilo do participante. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos consistem em: possibilidade de desconforto durante a entrevista, porém você possui a liberdade de questionar quaisquer dúvidas que tiver durante as perguntas e, também, se negar a continuar participando da pesquisa em qualquer momento. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Informamos, ainda, que essa pesquisa não lhe trará nenhum prejuízo pessoal, social ou econômico, assim como nenhum risco a sua integridade física e psicológica.

Os benefícios desta pesquisa serão o de contribuir para que os resultados alcançados possam ser utilizados pelos gestores da UFU como fontes de informação e conhecimento. Assim, subsidiar a implementação de melhorias que contribuam para minimizar os impactos negativos provocados pelos comportamentos inadequados no ambiente organizacional da instituição pesquisada.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Vinícius Soares Oliveira de Sousa Gervásio, telefone 3239-4144. Ainda na Universidade Federal de Uberlândia, Campus Santa Mônica, Bloco A, sala 1A 236.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Vinícius S. O. de Sousa Gervásio

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa