

Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em
Contratos e Responsabilidade Civil

CAMILE SABINO BEZERRA CORRÊA

ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES DOS SERVIDORES DA
CORREGEDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL:
Construindo um serviço público melhor.

BRASÍLIA - DF

2010

CAMILE SABINO BEZERRA CORRÊA

**ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES DOS SERVIDORES DA
CORREGEDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL:**

Construindo um serviço público melhor.

Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Contratos e Responsabilidade Civil do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

BRASÍLIA - DF

2010

CAMILE SABINO BEZERRA CORRÊA

**ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES DOS SERVIDORES DA
CORREGEDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL:**

Construindo um serviço público melhor.

Monografia apresentada como requisito para conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Contratos e Responsabilidade Civil do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

Aprovado pelos membros da banca examinadora em ___/___/____, com menção _____ (_____).

Banca Examinadora:

Presidente: Prof.

Integrante: Prof.

Integrante: Prof.

“Deus fez o movimento da vida voltado para o futuro, para que pudéssemos recomeçar sempre. A cada descobrimento, a cada vitória, surge nova sensação de engrandecimento íntimo, de alegria e de paz”.

In “Relatos de uma Vida” – Ivone Garcia Lôbo.

Dedico este trabalho à minha avó Izelina e à minha mãe, pelo amor incondicional e pelo exemplo de luta, coragem e dignidade que sempre me estimularam a seguir em frente.

Agradeço a compreensão e contribuição de minha filha, Giovanna, por conseguir me ensinar com suas palavras de uma criança de seis anos, o verdadeiro significado das coisas públicas e da ética. E ao meu marido por ter se dedicado de forma tão especial à nossa filha durante o período do Curso e da feitura desta pesquisa.

Às minhas inspiradoras amigas, Daisy e Luciana Asper. Saber jurídico e simplicidade tornam vocês seres humanos especiais, responsáveis por despertar nas pessoas a consciência da ética, da moralidade e do que isso representa na esfera pública.

Aos queridos Alessandra, Andressa, Carina, Edmundo, Gabriela, Jefferson, Keila, Lincoln, Michelle e Susana, cujo apoio agradeço especialmente. Obrigada pela dedicação, respeito, confiança e por me fazerem acreditar que vale à pena trabalhar arduamente, pois existem pessoas que dividem comigo o mesmo ideal de eficiência e estão dispostas a batalhar para que a alcancemos. Cada um de vocês, com sua personalidade, me estimula a fazer o melhor que posso diariamente. Um especial agradecimento e carinho.

RESUMO

Identificar como os servidores públicos responsáveis pela correção e inspeção de disfunções estatais ocorridas no Governo do Distrito Federal conhecem e avaliam a aplicação dos princípios e valores da Administração Pública é um tema de grande importância, cuja análise decorre da necessidade de serem coibidas práticas contrárias aos princípios da legalidade, de moralidade administrativa, mediante as quais os servidores podem atestar situações notadamente contrárias ao ordenamento jurídico. Para avaliar a visão dos servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal foram encaminhados pela internet questionários baseados em questões fundamentais: a percepção dos princípios constitucionais e valores como ferramentas de gerência; situações e processos ao tratar dos conflitos éticos; acesso e transparência, treinamento e gerência no serviço público; presente e futuro da administração pública. A análise das respostas acompanha exposição doutrinária sobre os temas. A execução dos princípios e dos valores requer também que os indivíduos reconheçam seu papel na organização. Por fim, conclui-se que quando os valores guiam a atividade e são internalizados, a atividade se beneficia com padrões éticos mais elevados. Para possibilitar tal mudança foram apresentadas sugestões para uma revitalização administrativa, capaz de fomentar as atividades desempenhadas no âmbito da administração pública distrital.

Palavras-chave: Princípios administrativos. Serviço público. Ética.

ABSTRACT

Identify how the public servants responsible for inspection and correction of dysfunctional state occurring in the Federal District Government know and evaluate the implementation of the principles and values of public administration is an important issue, whose analysis was the need to be curbed practices contrary to the principles the legality of administrative morality, by which the servers can attest situations remarkably contrary to law. To assess the views of servers Inspector General of the Federal District were sent questionnaires via the Internet based on key issues: the perception of constitutional principles and values as management tools, processes and situations to deal with ethical conflicts, access and transparency, training and management in public service, present and future of public administration. The analysis of responses accompanying doctrinal exposition on the issues. The execution of the principles and the values also requires that the individuals recognize its paper in the organization. Finally, it is concluded that when the values guide the activity and are consolidated, the activity if benefits with higher ethical standards. To make possible such change had been presented suggestions for a revitalized administrative, capable to foment the activities played in the scope of the district public administration.

Keywords: Administrative principles. Public Service. Ethics.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	DA PESQUISA REALIZADA NA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO.....	13
3.	A ESTRUTURA DA CORREGEDORIA-GERAL DO DF.....	15
3.1	A Missão da Corregedoria-Geral do Distrito Federal.....	21
3.2	Organograma.....	23
4.	METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA.....	27
4.1.	Quanto ao método da pesquisa.....	27
4.1.1.	Método Dedutivo.....	29
4.1.2.	Método Indutivo.....	29
4.1.3.	Método Hipotético-Dedutivo.....	30
4.1.4.	Método Experimental.....	30
4.1.5.	Método Dialético.....	31
4.2	Técnicas de pesquisa.....	31
4.2.1.	Entrevista.....	32
4.2.2.	Questionário.....	32
4.2.3.	Observação Pessoal.....	33
4.3.	Quanto às fontes de pesquisa utilizadas no trabalho.....	33
4.4.	Definição do Universo.....	34
5.	A IMPORTÂNCIA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA CGDF.....	37
6.	DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA CGDF.....	39
7.	TABULAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA.....	42
7.1.	Valores Na Administração Pública Brasileira.....	43
7.2.	Discussão dos princípios éticos no serviço público.....	49
7.3.	Situações e procedimentos com problemas éticos.....	52
7.4.	Uso de diferentes mecanismos de responsabilidade.....	63
7.5.	Acessibilidade na administração pública.....	70
7.6.	Gerenciamento e desenvolvimento dos servidores.....	72
7.7.	Presente e futuro da ética no serviço público.....	74
8.	A ÉTICA SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	77
8.1.	O Princípio da Legalidade.....	77
8.2.	O Princípio da Impessoalidade.....	78
8.3.	O Princípio da Moralidade.....	78

8.4. O Princípio da Publicidade	79
8.5. Princípio da Eficiência	80
9. O MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO	81
10. DO MODELO GERENCIALISTA AUSTRALIANO	84
11. DA APLICAÇÃO DO MODELO WEBERIANO NA REFORMA AUSTRALIANA 86	
12. ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E BOA GOVERNANÇA	87
13. O PROBLEMA DA IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA	91
14. DA MODERNIZAÇÃO DA MÁQUINA ADMINISTRATIVA	96
15. A BUROCRACIA	97
15.1 A legitimidade das normas	98
15.2 A natureza formal das comunicações	98
15.3 A divisão racional do trabalho	98
15.4. A impessoalidade das relações	99
15.5. A hierarquia da autoridade	99
15.6. A padronização das rotinas e dos procedimentos	99
15.7. A competência técnica e o poder do mérito	100
16. DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA	101
16.1. Internalização e elevado apego às normas	102
16.2 Excesso de formalização, rotinas e registros	103
16.3 Resistência às mudanças	103
16.4. Ausência de inovação e conformidade às rotinas	104
16.5. Exibição de sinais de autoridade	104
16.6 Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público	105
17. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	106
18. MOTIVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	108
18.1 A necessidade da Comunicação para a mudança	110
19. DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	112
20. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA CGDF	114
21. CONCLUSÃO	116
BIBLIOGRAFIA	120
APÊNDICE	128

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende analisar a visão de servidores lotados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal- CGDF sobre os princípios e valores da Administração Pública. Por meio da análise dos resultados de pesquisa empírica respondida espontaneamente por alguns dos servidores lotados naquele Órgão, foi possível traçar o perfil do servidor que trabalha diretamente com a correição e inspeção de órgãos governamentais da administração direta e indireta, elemento crucial para a proposição de medidas que objetivam a melhoria constante da qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Embora a idéia central do princípio do serviço público, de ser essencial ao interesse público pareça ser bem compreendida pelas pessoas, o questionário procurou identificar se os referidos princípios estão claros ou não, ou seja, “acaso os servidores entendem bem tudo que precisam saber para desempenhar tarefas públicas?”

A partir da aplicação da pesquisa, discute-se no presente trabalho a ética do serviço público, permitindo que servidores possam avaliar suas tendências, enfrentar seus conflitos e inquietudes com o propósito de incrementar não só a qualidade do serviço prestado, quanto a visão que a sociedade civil possui sobre a esfera pública.

A escolha do tema deveu-se, primeiramente, ao fato de ter realizado alguns trabalhos durante o período de graduação em Ciência Política na Universidade de Brasília, de 1996 a 2001, nos quais a metodologia utilizada foi a aplicação de pesquisa empírica. Essas experiências mostraram-se enriquecedoras aos temas então discutidos, denotando que a utilização da pesquisa em um projeto científico, além de importante ferramenta de trabalho para os pesquisadores, é bastante contributiva para a população envolvida.

A rotina de trabalho dos servidores públicos distritais lotados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal inclui uma constante análise do cumprimento ou descumprimento alheio dos princípios e conceitos do Direito Administrativo no âmbito distrital. Por conseguinte, objetiva-se com a pesquisa empírica, conhecer como a ética, os princípios e os valores dos próprios servidores podem ser observados nas atividades realizadas diariamente, possibilitando padronizar conceitos, modificar visões distorcidas e, enfim, contribuir para a melhoria do serviço público.

A suposição básica deste estudo é que os resultados de uma análise com base ética propiciam um ambiente profissional fortalecido em princípios e valores. Como exemplo deste fato, destaca-se no presente trabalho o modelo gerencialista australiano, cujo estudo e implementação podem contribuir para a melhoria do serviços público brasileiro, especialmente em nível distrital, uma vez que o universo da presente pesquisa cinge-se a servidores lotados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

O trabalho é um produto resultante da investigação científica. Surge da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária e do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjetiva.

A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais. O presente estudo visa demonstrar que uma estratégia na busca do fortalecimento moral dos servidores públicos brasileiros deve centrar-se em uma política de desenvolvimento pessoal. Esta deve reconhecer a prática ética como fundamental na atividade cotidiana dos servidores. Toda atividade de formação e comunicação pessoal deve estar primeiramente orientada sob este foco. A relevância dos valores éticos precisa ser demonstrada, cultivada, discutida e estimulada através tanto do exemplo quanto das palavras.

Idéias de reforma, visualizadas como mecanismos de combate a corrupção, têm sido testadas em todo o mundo, e as experiências, que delas resultam, divulgadas no sentido de determinar melhores práticas de boa governança.

Os conceitos de ética, transparência e boa governança são elementos essenciais da reforma do Estado e visam, entre outros fatores, a garantir a confiabilidade e a credibilidade das instituições públicas democráticas. A existência de instituições sólidas e a confiança são imprescindíveis para a estabilidade das economias e para o desenvolvimento econômico.

Partindo da premissa de que a governança é o sistema de valores pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, é preciso que todas as pessoas envolvidas nos processos de cada órgão ou entidade conciliem seus projetos e valores pessoais com a gestão boa e consciente, baseada em princípios fundamentais como a transparência, a equidade, a prestação de contas, o cumprimento das leis e a ética.

2. DA PESQUISA REALIZADA NA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO

Em julho de 2007, foram aplicados a servidores da Corregedoria-Geral da União questionários acadêmicos elaborados pela Professora Dra. Daisy de Asper y Valdés¹, sob a orientação do Professor Gerald Caiden, PhD, Professor de Administração Pública, SSPD/University of Southern California, como conclusão de pós-doutorado realizado naquela Universidade.

O estudo realizado examinou, por meio de um questionário com vistas a detectar a percepção dos servidores sobre os princípios e valores da Administração Pública, aqueles princípios presentes no dia-a-dia do trabalho realizado pelos servidores públicos federais. Tais princípios são extensivos a todas as esferas da Administração Pública.

Todavia, apesar da importância do trabalho realizada pela Prof. Dra. Daisy Asper y Valdez, não foram localizados precedentes sobre a realização de pesquisa similar no âmbito distrital.

A abordagem dos valores, ética e princípios dos servidores públicos distritais na presente Monografia não só indica bases realísticas para o devido treinamento de servidores públicos do Distrito Federal, como fornece um retrato de como os princípios administrativos são avaliados e vivenciados por esse grupo.

Com a internalização de valores, a partir do resultado da pesquisa aplicada, pretende-se que a atividade desenvolvida pela Corregedoria-Geral do Distrito Federal se beneficie com padrões éticos mais elevados, mudando, por conseguinte a visão da

¹ No campo acadêmico a autora é Pós-Doutora em Administração Pública, Pesquisadora Plena da Universidade de Brasília – UnB/CEAM/NEORG, e desenvolveu pesquisa de pós-doutorado como Professora-Visitante da Escola de Política, Planejamento e Desenvolvimento da Universidade do Sul da Califórnia (USC/SPPD), nos Estados Unidos (setembro de 2006 a dezembro de 2007). No campo profissional é Subprocuradora-Geral da República aposentada.

população sobre a morosidade e ineficiência do serviço público distrital.

Utilizando como parâmetro a pesquisa realizada em âmbito federal, o questionário base para a elaboração da Monografia abordou questões fundamentais, como a percepção dos princípios constitucionais e valores como ferramentas de gerência; situações e processos ao tratar de conflitos éticos; acesso e transparência, treinamento e gerência no serviço público; presente e futuro da administração pública.

Almeja-se, com base nas respostas e experiências dos voluntários, não apenas obter um retrato dos valores dos servidores lotados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal, como também proporcionar valiosas contribuições para a administração pública distrital e, por conseguinte, outras unidades da Federação.

As principais expectativas concentram-se no fortalecimento de ferramentas práticas, que permitam incorporar e internalizar valores no ambiente de trabalho.

Esta necessidade é iminente, pois, conforme afirma o Prof.^o Gerald Caiden², da mesma forma que ocorre em todas as partes do mundo a administração pública na América do Sul não é tão boa quanto poderia e deveria ser. Há uma espantosa variedade dos padrões, não apenas entre os países, mas até dentro do mesmo país, ou dentro do mesmo governo e da mesma cidade.

² CAIDEN, Gerald. A administração pública na América do Sul: algumas reflexões. In *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, Volume 2, Número 1: 145-147, jan/abr 1987 (Disponível em <http://www.fjp.mg.gov.br/revista/analiseconjuntura/viewarticle.php?id=54&layout=abstract>). Acesso em 22.julho. 2010

3. A ESTRUTURA DA CORREGEDORIA-GERAL DO DF

A Corregedoria-Geral do Distrito Federal foi criada em 27 de dezembro de 2002 pela Lei Distrital nº. 3.105³, mediante a qual foi instituído o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito Federal - SICA0, com o objetivo de conferir ênfase aos aspectos éticos e aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da Administração Pública consagrados pelo artigo 37 da Constituição Federal, de forma a aumentar a confiança dos cidadãos brasileiros nas instituições.

De acordo com a referida Lei, a Corregedoria-Geral do Distrito Federal, órgão central deste Sistema, estava subordinada ao Gabinete do Governador, tendo como finalidade a sua assistência direta e indireta em relação aos assuntos e providências relativos à defesa do patrimônio público, sendo equiparada às Secretarias de Estado.

Em 03 de julho de 2003, o governador sancionou a Lei 3.163⁴ que alterou alguns aspectos da Lei 3.105, tais como a criação de assessorias para auxílio direto ao Corregedor-Geral, organização estrutural das chefias em cada unidade e competências

³ DISTRITO FEDERAL. Lei Distrital n.º 3.105, 29 dez. 2002. Institui Cria a Corregedoria-Geral do Distrito Federal e institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 250, Brasília, 30 dez. 2002. Seção I, p. 167. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2002/12_Dezembro/DODF%20-%20250%20-%2030-12-2002/Seção1-250.pdf>. Acesso em 10 jun. 2010.

⁴ DISTRITO FEDERAL. Lei Distrital n.º 3.163, 03 jul 2003. Altera a Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002, que institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal – SICA0 e o Sistema de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira, Contábil e Patrimonial do Poder Executivo do Distrito Federal – SIPOA, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 127, Brasília, 04 jul. 2003, Seção I, p.1. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2003/07_Julho/DODF%20-%20127%20-%2004-07-2003/Seção1.pdf> . Acesso em 10 jun. 2010.

em geral relacionadas ao órgão. O Regimento Interno da instituição foi aprovado e publicado em 12 de maio de 2004 pelo decreto 24.582⁵.

Em 29 de janeiro de 2007, pelo decreto n.º 27.672⁶ a Unidade Ouvidoria foi retirada da estrutura da Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e criado o Sistema de Registro e Apuração de Denúncias – SIRADE. A Ouvidoria passou a fazer parte da Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania.

Nesse mesmo ano, atendendo a determinação do Tribunal de Contas do Distrito Federal, a CGDF se desvinculou do Gabinete do Governador, por meio do Decreto 27.591 de 1º de janeiro de 2007⁷, alterado pelo Decreto 28.028 de 08 de junho de 2007⁸, que a consideraram uma unidade orçamentária integrando a Administração Direta.

Além da criação do Sistema de Registro e Apuração de Denúncias - SIRADE, a Assessoria de Tomada de Contas Especial – ATCE e a Supervisão de Tomada de Contas Especial – STCE, que eram subordinadas até então à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e à Governadoria, respectivamente, passaram a integrar a

⁵ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 24.582, 11 mai. 2004. Aprova o Regimento Interno da Corregedoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 89, Brasília, 12 mai. 2004, Seção I, p.1. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2004/05_Maio/DODF%20089%2012-05-04/Seção01-%20089.pdf> . Acesso em 10 jun. 2010

⁶ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 27.672, 27 jan. 2007. Altera a Estrutura Orgânica da Corregedoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 22, Brasília, 30 jan. 2007, Seção I, p. 2. Disponível em <HTTP://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/01_Janeiro/DODF%20022%2030-01-2007/Seção01-%20022.pdf>. Acesso em 10 jun. 2010

⁷ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 27.591, 01 jan. 2007. Dispõe sobre a estruturação administrativa do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal Edição Extra n.º 1, Brasília, 01 jan. 2007, Seção I, p.1. Disponível em:http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/01_Janeiro/DODF%20001%2001-01-2007/Seção01%20e%202022-%20Edição%20Extra%20001.pdf> Acesso em 10 jun. 2010

⁸ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 28.028, 08 jun. 2007. Altera dispositivos do Decreto n.º 27.591, de 1º de janeiro de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 110, Brasília, 11 jun. 2007, Suplemento, Seção I, p. 20. Disponível em <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/06_Junho/DODF%20110%20112007/Suplemento%20do%20DODF%20Nº%20110_Secção%201.pdf>Acesso em 10 jun.2010

estrutura da CGDF a partir de 30 de maio de 2007 pelo Decreto 28.009⁹. Este decreto também modificou a estrutura do órgão, montando o quadro de servidores em comissão da instituição.

A Corregedoria-Geral do Distrito Federal está atualmente situada no 12º Andar do Edifício Anexo ao Palácio do Buriti, no Eixo Monumental, em Brasília.

O Órgão tem a missão de orientar, prevenir e controlar a correta aplicação dos recursos públicos e possui as seguintes unidades de atividade fim: Gabinete, Controladoria, SIRADE, Corregedoria, ATCE e STCE. O setor responsável pela atividade meio é a Unidade de Administração Geral – UAG. Estas unidades possuem as seguintes competências específicas:

O Gabinete é dirigido pelo chefe da Unidade de Administração Geral – UAG, integrado pelo Corregedor-Geral Adjunto e auxiliado pelas Assessoria de Comunicação – ASCOM, Assessoria Jurídico Legislativa – AJL e Assessoria Especial – ASESP, que têm como funções a assistência direta e indireta ao Corregedor-Geral, autoridade máxima do órgão, em cada representação específica.

A Controladoria exerce as funções de auditoria pública, realizando o controle interno, no âmbito do Poder Executivo do Governo do Distrito Federal, atendendo a recomendações do Tribunal de Contas do Distrito Federal; a análise e fiscalização orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, operacional e de atos de pessoal, quanto à legalidade, economicidade, legitimidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas; cumprimento do Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias; apoio ao controle externo, normatização, sistematização e padronização dos procedimentos operacionais; entre outras funções exercidas pelo Controlador-Chefe, auxiliado pela Diretoria de Auditoria das Áreas de Governo e Infra-Estrutura – DIRAG, Diretoria de

⁹ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 28.009, 30 mai. 2007. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 106, Brasília, 04 jun. 2007, Seção I, p. 13. Disponível em: http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/06_Junho/DODF%20106%2004-06-2007/Seção01-%20106.pdf. Acesso em 10 jun. 2010

Auditoria das Áreas Social e Econômica – DIRAS, Diretoria de Análise de Atos de Pessoal – DIAPE e Diretoria de Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Planos e Programas de Governo – DIRAP, com duas gerências diretamente subordinadas a cada uma delas.

O Sistema de Registro e Apuração de Denúncias – SIRADE é um canal de comunicação entre os cidadãos e o GDF, proporcionando meios para o controle e correção das disfunções do Estado, sendo garantido o sigilo das informações prestadas pelo cidadão. Esta unidade tem como responsável o Chefe da Unidade e é composta pela Diretoria de Atendimento – DAT e Diretoria de Processamento e Ocorrências – DPO e suas gerências, subordinadas a cada uma dessas, que fazem a triagem das denúncias referentes a servidores e irregularidades em geral no âmbito do GDF; faz diligências ao órgão responsável pela irregularidade e as encaminha para a unidade de Corregedoria para adoção dos procedimentos investigatórios cabíveis.

A Supervisão de Tomada de Contas Especial – STCE é responsável pela apuração de responsabilidade – de atos ou fatos irregulares decorrentes de ação ou omissão no dever de prestar contas ou de prática de qualquer ato ilícito, ilegal, ilegítimo ou econômico de que resulte dano ao erário – de Secretário de Estado ou de autoridade de hierarquia equivalente dos órgãos da Administração Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional do DF, independente do valor envolvido, mediante a realização de tomadas de contas especiais - TCE, e seus membros são designados pelo Governador do DF. É dirigida por um Supervisor, a quem cabe a gestão da unidade e se subdivide em três comissões permanentes de Tomada de Contas Especial destinadas a realização das TCE's.

A Assessoria de Tomada de Contas Especial – ATCE é responsável pelo processamento de todas as TCE dos órgãos da Administração Direta do DF, independente do valor do dano, desde que não haja Secretário de Estado ou dirigente de órgão envolvido. É dirigido por um Assessor com o auxílio da Diretoria de

Procedimentos de TCE – DPTCE, Gerência de TCE – GTCE e Gerência de Controle e Ressarcimento – GCOR.

A Unidade de Administração Geral - UAG: A esta unidade de atividade meio incumbe, além das funções de chefia de gabinete, planejar, coordenar, dirigir e executar as atividades de recursos humanos, orçamento, finanças, tecnologia da informação e documentação de interesse da CGDF, sob responsabilidade do chefe da UAG e da Diretoria de Tecnologia da Informação – DINFO e Diretoria de Administração e Finanças – DIRAF.

A Unidade de Corregedoria tem como responsável o Corregedor-Chefe, auxiliado pela Diretoria de Instrução – DIRIN e Diretoria de Execução e Acompanhamento – DIREX, cada uma com duas gerências a elas subordinadas, visam orientar, prevenir e controlar a correta aplicação dos recursos públicos e coibir os desvios de conduta funcional na defesa do interesse e do patrimônio público.

À Corregedoria compete a correção das irregularidades detectadas no âmbito do Poder Executivo do DF com a adoção de providências para o ressarcimento de prejuízos causados ao patrimônio público. Esta unidade fiscaliza o cumprimento dos princípios e das normas que regem a Administração Pública, especialmente os atinentes à legalidade, à impessoalidade e à moralidade.

A Corregedoria desenvolve sua atuação correcional conforme as seguintes atribuições conferidas pelo Regimento Interno:

- Instaurar e conduzir, por determinação do Corregedor-Geral, os procedimentos correcionais para apurar irregularidades praticadas no âmbito do Poder Executivo do Distrito Federal;
- Promover inspeções para instruir procedimentos em curso no âmbito da Corregedoria-Geral;

- Propor a constituição de grupos de trabalhos visando examinar e sugerir as medidas referentes à apuração de irregularidades;
- Propor o encaminhamento de peças de informação Ministério Público do Distrito Federal e Territórios e à Polícia Civil do Distrito Federal. Visando à apuração e responsabilização penal, quando verificado indício de delito ou constatada denúncia caluniosa;
- Provocar a Procuradoria-Geral do Distrito Federal, para adoção das providências necessárias à indisponibilidade dos bens, quando necessária à proteção do patrimônio público;
- Analisar, sob a supervisão da Corregedoria-Geral, as representações e denúncias que lhe forem encaminhadas;
- Estudar e propor, em articulação com a Assessoria de Comunicação Social, a divulgação de providências e de resultados obtidos em consequência das atividades da Corregedoria;
- Congregar, supervisionar e orientar a atuação das demais unidades de corregedoria integrantes do Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal;
- Propor a requisição de perícias ou laudos periciais de órgão e entidade da Administração Pública do Distrito Federal, podendo indicar os servidores necessários à prestação dos serviços relacionados com os procedimentos em cursos ou em fase de instauração;

- Propor as alterações de diploma legais e instrumentos normativos, visando fortalecer os mecanismos de controle e evitar a ocorrência de irregularidade ou a sua repetição.

3.1 A Missão da Corregedoria-Geral do Distrito Federal

A Corregedoria-Geral do Distrito Federal tem a missão de orientar, prevenir e controlar a correta aplicação dos recursos públicos.

A extinta Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal. – SEOPS, criada pelo Decreto nº 29.965, de 21 de janeiro de 2009¹⁰, sem aumento de despesa, era órgão de direção superior, diretamente subordinada ao Governador do Distrito Federal, responsável pela coordenação e execução das ações de governo asseguradoras da legalidade e moralidade administrativas e de cumprimento da ordem pública e social, controle interno, auditoria pública, correição, tomada de contas especial e ouvidoria disciplinar no âmbito do Distrito Federal.

Vale destacar que além das atribuições definidas nas Leis nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002 e nº 3.163, de 03 de julho de 2003, as ações da antiga SEOPS tinham por objetivo o incremento das atividades fiscalizadoras de Estado, com atribuições de requisição e direção única, observadas as competências dos órgãos inerentes às referidas atividades.

¹⁰ DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 29.965, 21 jan. 2009. Cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e de Controle Interno do Distrito Federal - SEOPS, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 16, Brasília. 22 jan. 2009, Seção I, página.1. Disponível em < http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2009/01_Janeiro/DODF%20016%2022-01-09/Seção01-%20016.pdf> . Acesso em: 12 jun. 2010.

A tal fim, a Subsecretaria de Defesa do Solo e da Água – SUDESA, unidade executiva do Sistema Integrado de Vigilância do Uso do Solo e da Água, pertencente administrativamente à estrutura da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, ficou subordinada operacional e tecnicamente à Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal – SEOPS, e a Agência de Fiscalização do Distrito Federal ficou vinculada à então Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

Posteriormente, mediante o Decreto nº 30.200, de 25 de março de 2009¹¹, foram alteradas na estrutura da SEOPS, a Assessoria de Tomada de Contas Especial e a Supervisão de Tomada de Contas Especial, criando-se, sem aumento de despesa, a Subsecretaria de Tomada de Contas Especial, unidade que engloba, desde então, a Assessoria e a Supervisão de Tomada de Contas Especial.

Apesar da criação da Secretaria e do acréscimo de órgãos à sua estrutura, a missão e a visão, bem como seu regimento interno não foram redefinidos. Durante aquele período continuaram vigentes os dispositivos pertencentes à Corregedoria-Geral do Distrito Federal precedentemente enunciados.

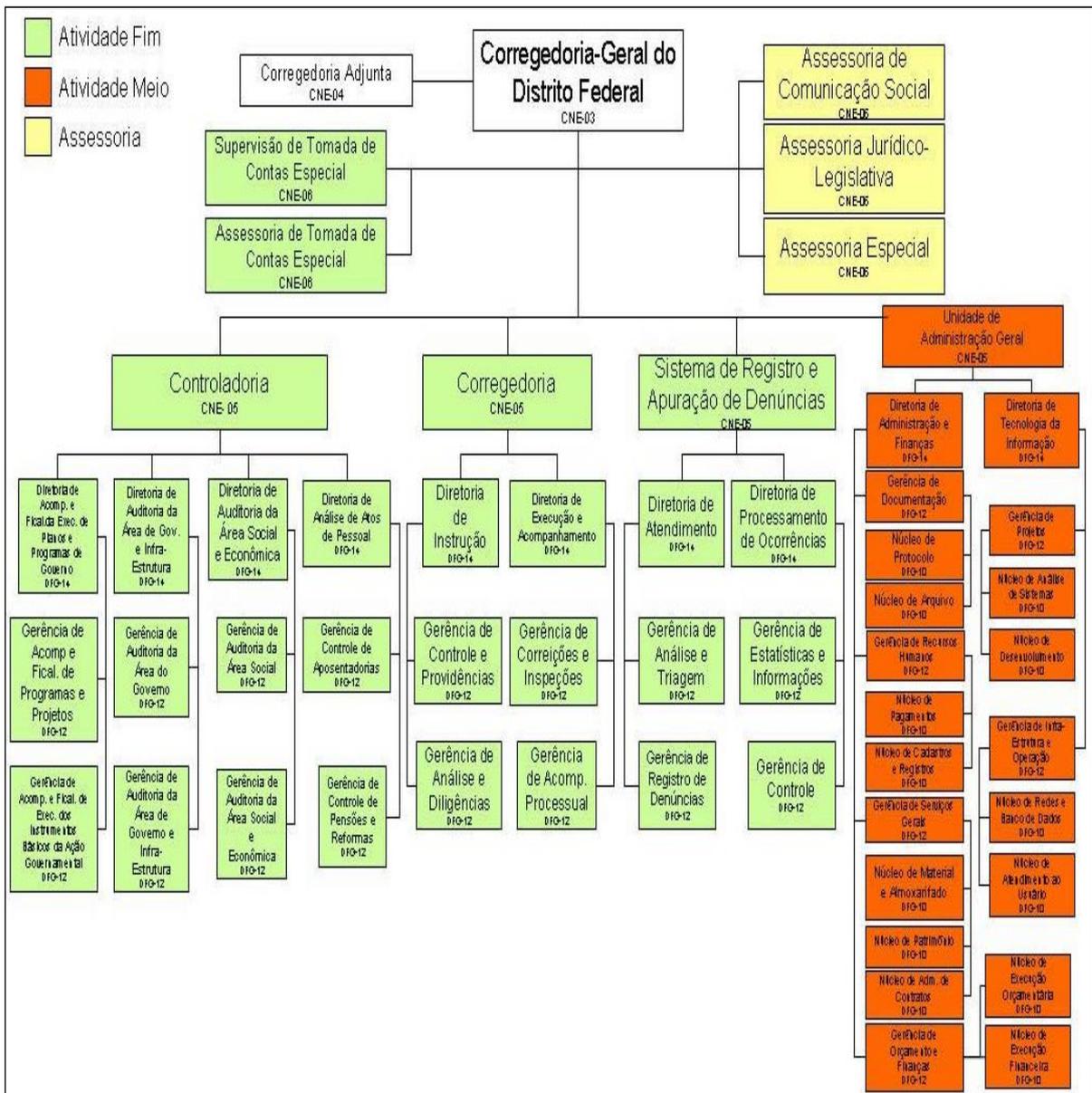
Posteriormente, por meio da edição do Decreto n.º 31.402/2010¹², o então Governador em exercício Wilson Lima extinguiu a Secretaria de Estado Extraordinária de Relações Institucionais do Distrito Federal, e criou, sem aumento de despesa, a

¹¹ DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 30.200, 25 mar. 2009. Altera, sem aumento de despesa, a estrutura administrativa da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 59, 26 mar. 2009, Seção I, p. 13. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2009/03_Março/DODF%20059%2026-03-09/Seção01-%20059.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010

¹² DISTRITO FEDERAL. Decreto n.º 31.402, 09 mar. 2010. Extingue a Secretaria de Estado Extraordinária de Relações Institucionais do Distrito Federal, cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social do Distrito Federal, altera a denominação da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, que passa a denominar-se Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 47, 10 mar. 2010, Seção I, p. 03. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2010/03_Março/DODF%2047%2010-03-2010/Seção01-%20047.pdf> . Acesso em: 10 ago. 2010.

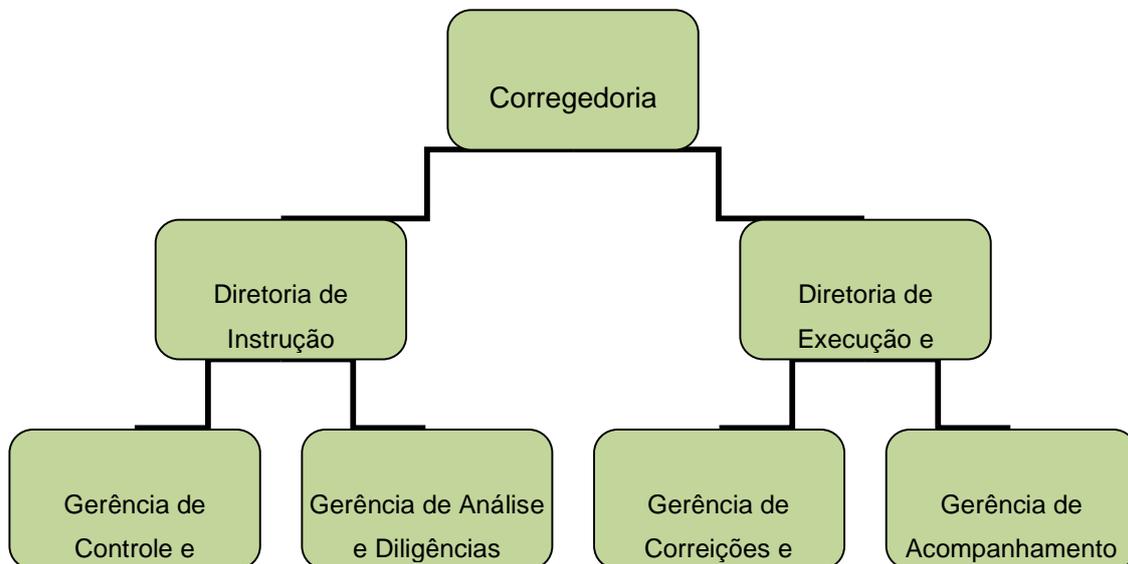
Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social do Distrito Federal, além de alterar a denominação da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, para Corregedoria-Geral do Distrito Federal, onde atualmente continuam vigentes os dispositivos precedentemente enunciados, ressaltando que novo Regimento Interno encontra-se em fase de elaboração.

3.2 Organograma



Com a finalidade de facilitar a leitura e interpretação do organograma, apresenta-se a seguir, em detalhe, a Unidade de Corregedoria, com suas respectivas Diretorias e Gerências.

Assim, poderá observar-se a Diretoria de Execução e Acompanhamento, com suas duas gerências: Gerência de Correções e Inspeções e Gerência de Acompanhamento Processual e a Diretoria de Instrução, com as Gerências de Controle e Providências e de Análise e Diligências. Os servidores participantes da pesquisa incluem servidores das duas Diretorias e do Gabinete da Unidade de Corregedoria.



Detalha-se a seguir a estrutura e quantitativo de servidores então lotados na Unidade de Corregedoria, na qual foi aplicado o questionário objeto deste trabalho:

Gabinete da Corregedora-Chefe - GAB: 12 (doze) servidores	
Corregedora-Chefe	01
Assessor Especial	01
Secretária Executiva	01
Assessores	05
Técnico de Administração Pública	01
Analista de Administração Pública	01
Estagiários	02
Diretoria de Execução e Acompanhamento - DIREX: 09 (nove) servidores	
Diretora	01
Gerentes	02
Técnicos de Administração Pública	05
Analista de Administração Pública	01
Diretoria de Instrução - DIRIN: 09 (nove) servidores	
Diretora	01
Gerentes	02
Técnicos de Administração Pública	03
Analistas de Administração Pública	03
Quantidade total de servidores na Unidade de Corregedoria	30

Dotada de um contingente total de 376 servidores para atender todas as suas unidades, a Corregedoria-Geral do Distrito Federal contava com o seguinte perfil¹³:

Servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal	
● Efetivos	234
● Requisitados	38
● Comissionados	56
● Conveniados	2
● Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso-FUNAP	16
● Estagiários	19
● Cedidos	11
Total	376

¹³ O mencionado quantitativo de servidores foi informado pela Diretoria de Recursos Humanos da Corregedoria-Geral do Distrito Federal em dezembro de 2009, mês no qual a pesquisa objeto deste trabalho foi aplicada[

. Até o fechamento desta Monografia, em julho de 2010, houve mudanças no quadro de servidores, sobretudo após a saída do então Governador José Roberto Arruda.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA

4.1. Quanto ao método da pesquisa

Trata-se de uma Monografia baseada em pesquisa epistemológica, aplicada por meio de questionário direcionado a servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

Lakatos e Marconi¹⁴ explicam que “A especialização da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de entes, pois responde, a um só tempo, às questões quando?, onde?, como?, com que?”

Nesse sentido, vale destacar que a ciência se caracteriza pela utilização de métodos científicos, porém nem todos os ramos de estudo que empregam o método científicos são ciências. Destarte, pode se afirmar que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, e que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Assim, o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo -conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipóteses ou teorias que devem ser testadas experimentalmente e podem ser comprovadas ou refutadas.

¹⁴ LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

Para Ackoff¹⁵, método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado é a forma de selecionar técnicas, de avaliar alternativas para a ação científica.

Nérici¹⁶ defende que método está relacionado com um conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-rationais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos.

Gil¹⁷ define método como o “caminho para se chegar a determinado fim” e método científico como “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

De acordo com o autor, são inúmeros os métodos disponíveis para verificar a veracidade dos variados ramos do conhecimento científico. Ele classifica os métodos também em dois grandes grupos, os que proporcionam as bases lógicas da pesquisa científica e os que apontam os procedimentos e técnicas a serem utilizados.

Os métodos que propiciam as bases lógicas da pesquisa (também conhecidos como métodos de abordagem) referem-se ao conjunto de procedimentos lógicos utilizados na investigação científica de fenômenos, fatos da natureza e da sociedade. São métodos essencialmente racionais, exclusivos entre si, embora admitam a possibilidade de mais de um método de abordagem ser empregado em uma pesquisa. Incluem-se neste grupo: o dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

¹⁵ ACKOFF, Russel. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1976.

¹⁶ NÉRICI, Imídeo G. *Introdução à lógica*. 5.ed. São Paulo: Nobel, 1978. Cap. 11

¹⁷ GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas Editora, 1999, p.26.

4.1.1. Método Dedutivo

Defendido por Descartes, parte da idéia de que por intermédio da razão é possível chegar-se à certeza. A técnica se fundamenta em esclarecer as idéias através de cadeias de raciocínio. Acredita que pelo raciocínio é possível chegar às conclusões verdadeiras, desde que o assunto seja pesquisado em partes, começando-se pelas proposições mais simples e evidentes até alcançar, por deduções lógicas, a conclusão final. A dedução é o caminho das conseqüências. Parte-se do geral para o particular, partindo-se das teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares.

O método dedutivo é muito usado nas Ciências cujos princípios sejam enunciados como leis, como a Matemática e a Física. Já para Ciências Sociais, o uso deste método é muito restrito devido às dificuldades em encontrar argumentos gerais e que não possam ser colocados em dúvida.

4.1.2. Método Indutivo

O Método Indutivo percorre o caminho inverso da dedução, parte do particular para o geral. As constatações particulares é que levam às teorias e leis gerais. O raciocínio indutivo defende que a generalização deve ser constatada a partir da observação de casos concretos. A indução consiste em enumerar os enunciados sobre o fenômeno que se quer pesquisar e, através da observação, procura-se encontrar algo que está sempre presente na ocorrência do fenômeno. A partir deste entendimento, Popper¹⁸ definiu o *Método Hipotético-Dedutivo* como uma combinação de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica por meio de hipóteses.

¹⁸ POPPER, K. R. *Conhecimento objetivo*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

4.1.3. Método Hipotético-Dedutivo

O Método Hipotético-Dedutivo é considerado lógico por excelência, é relacionado com a experimentação e bastante usado nas pesquisas das ciências naturais. Como no método indutivo, é fundamentado na observação, porém não se limita à generalização empírica das observações realizadas. Parte de um problema, são formuladas hipóteses que expliquem ou justifiquem esse problema e que serão testadas ou falseadas. No Método Dedutivo procura-se a todo custo confirmar a hipótese, já no método Hipotético-Dedutivo, ao contrário buscam-se evidências para derrubá-las. Se a hipótese não pode ser derrubada, isto é, falseada, a hipótese mostra-se válida, tem-se então a corroboração da hipótese. Entretanto, Popper¹⁹ afirma que essa corroboração é provisória e a qualquer momento poderá surgir um fato que a torne inválida.

4.1.4. Método Experimental

Alguns métodos científicos foram elaborados para indicar os meios técnicos da investigação científica e têm como objetivo proporcionar ao pesquisador os meios técnicos que garantam a objetividade e a precisão no estudo dos fatos. Visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa a fim de garantir a validação dos dados coletados referentes ao problema investigado. Dentre os vários métodos adotados o Experimental tem sido bastante utilizado. Boa parte dos conhecimentos produzidos nos últimos três séculos se deve ao emprego deste método, considerado como o método por excelência das Ciências Naturais, já nas Ciências Sociais existem

¹⁹ POPPER, K. R. *Conhecimento objetivo*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

limitações de ordem ética e técnica que impedem sua utilização, sendo aplicado em poucos casos.

4.1.5. Método Dialético

Na modernidade, a dialética fundamenta-se no filósofo Hegel que acreditava que a lógica e a história da humanidade seguem uma trajetória dialética. Envolve questões ideológicas, geradoras de polêmicas, porém não só isso: trata-se de um método de investigação da realidade pelo estudo de sua ação recíproca, ou seja, as contradições se transcendem, mas dão origem a novas contradições que passam a requerer solução.

Também conhecido como Materialismo Dialético, é entendido como um método de interpretação da realidade e fundamenta-se em princípios:

4.2 Técnicas de pesquisa

Lakatos e Marconi²⁰ definem técnica como “conjunto de preceitos e processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”.

Para o cumprimento de uma boa análise, o estudioso de organização e métodos possui a sua disposição três técnicas ou instrumentos:

²⁰ LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2001, p. 174.

4.2.1. Entrevista

Oferece inúmeras vantagens e sua aplicação é incentivada pela maioria dos estudiosos, possuindo também desvantagens. Dentre as vantagens, destacam-se:

- Julgamento mais próximo sobre a atitude e capacidade de chefes e funcionários; e
- Possibilita ao entrevistador o conhecimento mais profundo da organização.

Como desvantagens, podem ocorrer na entrevista:

- Envolvimento de natureza emocional; e
- Frequência de palpites e adivinhações.

4.2.2. Questionário

Possui uma forma difundida e mesmo sendo negado como fator de excelência na tomada de informações, possui seu espaço no campo da análise organizacional.

Condições de Aplicação:

- Falta de tempo para entrevista;
- Dificuldade na realização da entrevista;
- Levantamento de dados quantificáveis.

Vantagens:

- Permite que o analista adquira informações e ao mesmo tempo trabalhe em outros problemas;
- Elaboração de respostas com auxílio de subordinados;
- Busca de informações em arquivos, detalhamento.

Desvantagens:

- Emissão de falsas informações;

- Lentidão no processo de tomada de informações.

4.2.3. Observação Pessoal

Único objeto que não poderá ser utilizado como fonte de dados, no que diz respeito aos estudos organizacionais, pois o motivo é o de não ser possível admitir que um simples olhar possa dar contornos nítidos e definitivos a uma situação qualquer.

Vantagens:

- É um meio de comparação;
- Conhecimento técnico e prático do assunto estudado;
- Melhor receptividade às sugestões.

Desvantagens:

- Processo demorado;
- Impressões errôneas;
- Perturbação dos trabalhos regulares.

Todos os instrumentos são importantes, pois permitem um maior conhecimento de determinado assunto, mas cabe definir qual deles será usado para o melhor alcance do objetivo pretendido.

4.3. Quanto às fontes de pesquisa utilizadas no trabalho

A pesquisa documental foi utilizada como fonte para o desenvolvimento deste estudo, cujos conceitos e teorias apresentados servem de base para a elaboração do estudo de caso e, posteriormente, as conclusões e recomendações. Para tanto, foram considerados autores de livros de reconhecido valor teórico, cujo conteúdo está

intimamente relacionado ao tema e que fornecem os subsídios necessários para alicerçar o trabalho.

Além disso, a pesquisa documental serve de base para proceder à análise comparativa entre a prática adotada pela instituição em estudo e as propostas teóricas, seus acertos, suas falhas ou ausências.

Também foi utilizada a técnica de questionário, por tratar-se do meio mais adequado para colher as respostas, opiniões e percepções dos servidores relativas ao estado em que se encontra a comunicação interna na Corregedoria, além de propiciar sugestões sobre as ações de melhoria que poderão ser adotadas para torná-la mais eficiente e eficaz.

A metodologia utilizada foi, basicamente, a coleta de dados/informações por meio do questionário aplicado a um grupo de servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal. Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, tomando-se por base trabalhos de pesquisa acerca da ética na Administração Pública, possibilitando delinear uma nova abordagem sobre a mesma, chegando a conclusões que podem servir para o aprimoramento do trabalho realizado pela Corregedoria-Geral do Distrito Federal e para o embasamento de pesquisas futuras.

4.4. Definição do Universo

O universo de pesquisa deste trabalho foi a aplicação de questionários a servidores lotados na Unidade de Corregedoria da Corregedoria-Geral do Distrito Federal, envolvendo toda a estrutura e hierarquia.

A população que participou deste estudo corresponde à aproximadamente 67% dos servidores lotados na Unidade de Corregedoria, representada atualmente por 30 (trinta) pessoas, distribuídas da seguinte maneira: 12 lotadas no Gabinete - GAB, 09 na Diretoria de Execução e Acompanhamento – DIREX e 09 na Diretoria de Instrução – DIRIN.

A pesquisa sobre a compreensão dos servidores da Corregedoria sobre a clareza, significado e aplicabilidade de princípios e valores éticos expressos na Constituição Federal Brasileira e em legislação específica foi realizada utilizando um questionário com 23 (vinte e três) questões, todas elas fechadas. As perguntas foram pautadas nos objetivos geral e específicos e formuladas com o subsídio do referencial teórico, focando colher as percepções que os servidores da Corregedoria tem em relação aos princípios e valores administrativos, de maneira similar ao trabalho realizado na Corregedoria-Geral da União no ano de 2007.

Os questionários foram elaborados com o editor de formulários do Google Docs, e enviados por e-mail para todos os servidores da Unidade de Corregedoria. Resulta importante esclarecer que o Google Docs é um pacote de aplicativos do Google baseado em AJAX (Asynchronous Javascript And XML) que funciona totalmente on-line e diretamente no Navegador²¹.

Uma vez respondido o questionário, ao clicar em “enviar”, as respostas alimentaram diretamente uma planilha similar à Excel (do editor de planilhas do Google Docs), responsável por condensar tanto as perguntas quanto as respostas. Estas últimas, todas de caráter anônimo, aparecem na planilha com indicação da data e horário em que foi enviado o formulário.

²¹ Navegador é um programa de computador que habilita seus usuários a interagirem com documentos virtuais da Internet, também conhecidos como páginas HTML, que estão hospedadas num servidor Web.

A tabulação dos dados foi gerada automaticamente pelo pacote de aplicativos do Google Docs, que preencheu tanto a planilha com as respostas completas quanto condensou os resultados no resumo com os gráficos estatísticos.

Após o confronto realizado entre os formulários enviados e as respostas recebidas, foram constatados os seguintes dados relativos ao tamanho da população e da amostra:

Tamanho da população: 30 servidores

Número de questionários válidos: 20 servidores

Percentual da população: 66,66%

Cumprido ressaltar que para que fosse possível obter uma maior veracidade e clareza das respostas a serem dadas pelos participantes da pesquisa, muitos ajustes foram feitos na formulação das perguntas. Conforme afirma Toledo e Ovalle²²:

é necessário, portanto, que as informações sejam reduzidas até o ponto em que se possa interpretá-las mais claramente. Em outras palavras, é indispensável resumi-las, através do uso de certas medidas-sínteses, mais comumente conhecidas como estatísticas descritivas ou simplesmente estatísticas. Por conseguinte, a estatística descritiva é um número que sozinho descreve uma característica de um conjunto de dados. Trata-se, portanto, de um número-resumo que possibilita reduzir os dados a proporções mais facilmente interpretáveis.

Após a coleta dos dados, esses foram reunidos em grupos e tabulados através da simples contagem e classificação. Foram utilizados métodos estatísticos simples, ou seja, estatística descritiva para resumir os dados coletados, para que fosse possível interpretar os dados mais claramente, e enfoques dedutivos para avaliar e assegurar as conclusões retiradas.

²² TOLEDO, Geraldo Luciano e OVALLE, Ivo Izidoro, *Estatística Básica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1988, p. 15.

5. A IMPORTÂNCIA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA CORREGEDORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL

Partindo das premissas de Caiden²³, a participação dos servidores da Corregedoria-Geral na pesquisa aplicada revelou que investimentos relativamente pequenos na reforma e na revitalização administrativa podem resultar em um desempenho bem melhor da Administração Pública, cujas debilidades enfraquecem a estabilidade política.

Para Caiden²⁴ o povo não vê os funcionários públicos como alguém ao seu lado; ao contrário, o governo e as organizações públicas são o inimigo - repressivos, exploradores e corruptos. As pessoas não vêem os funcionários públicos como pessoas solidárias; ao contrário, os funcionários freqüentemente são vistos como hostis, rudes e indiferentes.

As pessoas não acreditam que obtêm algo de valor em troca do dinheiro que contribuem para a administração governamental; ao contrário, elas habitualmente reclamam do excesso de burocracia, aos serviços deficientes e inadequados, ao desperdício, fraude e corrupção.

Pesquisas abrangentes sobre o tema demonstram que um dos fatores de eficácia para a moderna governança é o desenvolvimento de um serviço público dotado de credibilidade, confiabilidade e profissionalismo. Portanto, a eficácia está diretamente ligada à ética.

²³ CAIDEN, Gerald. A administração pública na América do Sul: algumas reflexões. In *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, Volume 2, Número 1: 145-147, jan/abr 1987.

²⁴ *Id. ibid*

Norberto Bobbio²⁵ traz o tema à reflexão ao abordar a ética que esta está totalmente vinculada à moral: “É tão grande a diferença entre a maneira como se vive e a maneira como se deveria viver, que quem trocar o que se faz pelo que se deveria fazer aprende mais a perder-se do que a salvar-se...”. É necessário caminhar entre a ética e a moral para concluir que uma leva a outra ou se entrelaçam e daí a necessidade de conhecer, por meio desta pesquisa, os atos e idéias dos servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal. A partir desse retrato, torna-se possível a definição de novas estratégias e metas que visem à melhoria do serviço público distrital.

Ademais, cabe ressaltar a grande quantidade de conferências internacionais sobre a ética do serviço público, nas quais se aprovam inúmeras resoluções. Uma das causas para isto é simplesmente porque o tema da ética no serviço público deve permanecer em primeiro plano na consciência e no interesse do público. Devemos manter uma consciência pública destes temas e de suas conseqüências.

Na Administração Pública Distrital coexistem Órgãos que requerem inovação, criatividade e ingenuidade. Outros são mais estruturados, e só requerem atuação com firmeza, na aplicação das leis e regulamentos existentes, no fortalecimento de estratégias e táticas dissuasivas, na aplicação da tecnologia disponível e na melhor capacitação e disciplina dos servidores públicos.

²⁵ BOBBIO, Norberto. *Direito, Ética e Política* – Ed. Unijuí – 2005, por Ricardo Bins Napoli e Albertinho Luiz Gallina, p. 110.

6. OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES PÚBLICOS DISTRITAIS DA CGDF

Um dos propósitos do questionário aplicado como parte da Monografia é proporcionar uma compreensão da clareza, significado e aplicabilidade de princípios e valores éticos expressos na Constituição Federal Brasileira e em legislação específica. Esses princípios devem ser obrigatoriamente observados por toda a administração pública.

Servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal (dirigentes e servidores em geral) foram solicitados a responder perguntas sobre a clareza dos princípios éticos. Como os servidores avaliam cada situação – os princípios são claros? Como o conhecimento dos valores de servidores públicos pode incrementar a qualidade do serviço público prestado e a visão da sociedade civil sobre a esfera pública?

Para esclarecer melhor as idéias, abordar-se-á a questão da ética no serviço público. Nesse contexto, a ética é compreendida neste trabalho como uma disciplina da área de filosofia e que tem por objetivo a moral ou moralidade, os bons costumes, o bom comportamento e a boa fé, inclusive. Por sua vez, a moral deveria estar intrinsecamente ligada ao comportamento humano na mesma medida em que está, por exemplo, o seu caráter.

A ética está diretamente relacionada ao padrão de comportamento do indivíduo, dos profissionais e também do político. O ser humano elaborou as leis para orientar seu comportamento frente às necessidades e em relação ao meio social, entretanto, não é possível para a lei ditar padrões de comportamento.

Quando se fala sobre ética pública, logo se pensa em corrupção, extorsão, ineficiência, etc., mas na realidade o ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em

seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública.

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público.

Não há, entretanto, receitas prontas para estabelecer sistemas da integridade em democracias modernas. Os sistemas da integridade são culturalmente limitados e dinâmicos. Uma perspectiva positiva, para inspirar medidas de combate à corrupção, relaciona-se à prevenção.

Pela primeira vez, servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal foram entrevistados sobre princípios e valores como parte de seu trabalho diário. Os resultados indicam a base para instrumentos de treinamento realisticamente estruturados.

Com base nas respostas e experiências dos voluntários, valiosas contribuições podem ser extraídas. As principais expectativas concentram-se no fortalecimento de estratégias que permitam incorporar e internalizar valores no ambiente de trabalho.

George Frederickson²⁶, na coluna Management Insights de 13/07/2007²⁷, afirma que a literatura sobre organizações demonstra tanto o surgimento da inovação em ambientes criativos e comprometidos com a renovação permanente como em ambientes avessos a esses aspectos. Portanto, a inovação pode surgir em equipes criativas que contam com o apoio do gerente ou naquelas que não conseguem apoio algum e são mal entendidas pelos superiores. Segundo o autor, a inovação pode surgir

²⁶ Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=229>. Acesso em: 07ago. 2009

²⁷ A coluna Management Insights faz parte da publicação eletrônica Innovators Insights, da Rede de Inovadores do Governo, ligada à Universidade de Harvard, Estados Unidos.

em ambiente de completa desorganização administrativa. Assim, não haveria evidências de uma ligação direta entre ambientes organizacionais e a criatividade e a inovação.

Por outro lado, estudos que identificam organizações inovadoras concluem que é comum encontrar um poderoso senso de missão coletivo nesses locais. Tal senso orienta os trabalhadores e dá o sentimento de pertencer a uma coletividade, o que aumenta a dedicação. Entretanto, isso não é suficiente para propiciar a inovação.

Para inovar, é preciso correr riscos. Se o ambiente organizacional é avesso aos riscos e pune fracassos, é menos provável haver espaço para criatividade e inovação. De acordo com Frederickson, em toda organização existem pessoas capazes de enumerar razões pelas quais coisas novas não podem ser feitas.

A inovação, portanto, é um processo não-linear sujeito à tentativa e erro. Algumas inovações são respostas diretas para necessidades prementes. Outras são respostas para necessidades ainda não definidas. Embora o senso de missão desempenhe papel importante, não há uma receita a seguir para tornar uma organização inovadora. Essa afirmativa pode parecer desapontadora em um primeiro momento, mas, na verdade, demonstra que a inovação pode surgir em qualquer lugar.

Essa constatação é especialmente relevante para o serviço público, onde nem sempre o ambiente é o mais favorável, nem sempre os recursos são abundantes, mas onde uma inovação pode fazer toda a diferença para a melhoria da gestão ou para a qualidade dos serviços prestados à população.

7. TABULAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA

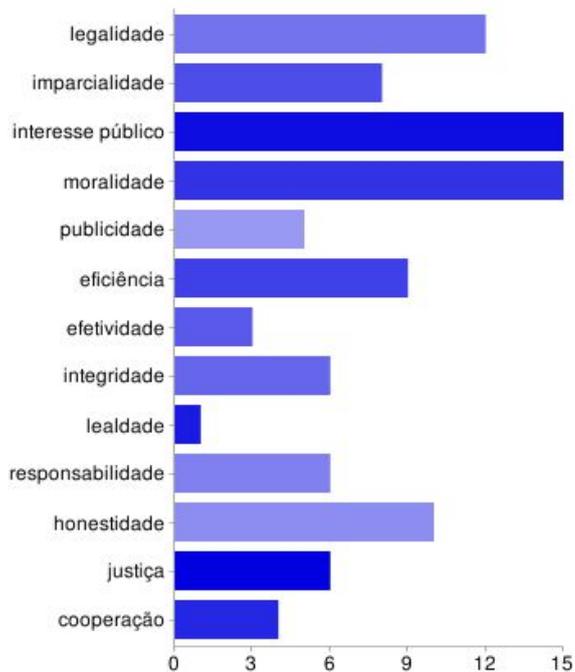
O levantamento de dados foi realizado mediante a técnica de questionário, cujas perguntas visaram à obtenção das percepções dos servidores da Unidade de Corregedoria acerca dos princípios e valores administrativos.

Para a resposta dos formulários, enviados por e-mail e disponibilizados também por um *hyperlink*, foi concedido o prazo de 2 (duas) semanas e para garantir a veracidade das respostas, foram respondidos anonimamente.

Apresentam-se a seguir as questões propostas aos servidores da Unidade de Corregedoria da CGDF e os resultados obtidos:

7.1. Valores Na Administração Pública Brasileira

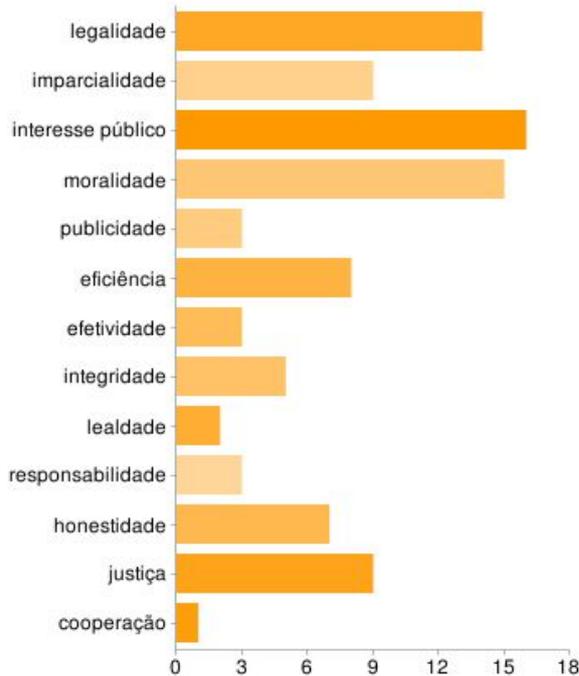
- Quais dos valores citados você considera os mais importantes na Administração Pública Federal?



VALORES	Nº DE VOTOS	%
legalidade	12	60%
imparcialidade	8	40%
interesse público	15	75%
moralidade	15	75%
publicidade	5	25%
eficiência	9	45%
efetividade	3	15%
integridade	6	30%
lealdade	1	5%
responsabilidade	6	30%
honestidade	10	50%
justiça	6	30%
cooperação	4	20%

Os princípios da moralidade, interesse público e legalidade foram os três mais citados pelos servidores entrevistados. Destaque para o princípio da lealdade, citado por apenas um servidor, o que demonstra que tal princípio não figura dentre os mais importantes na esfera federal, na opinião dos participantes da pesquisa.

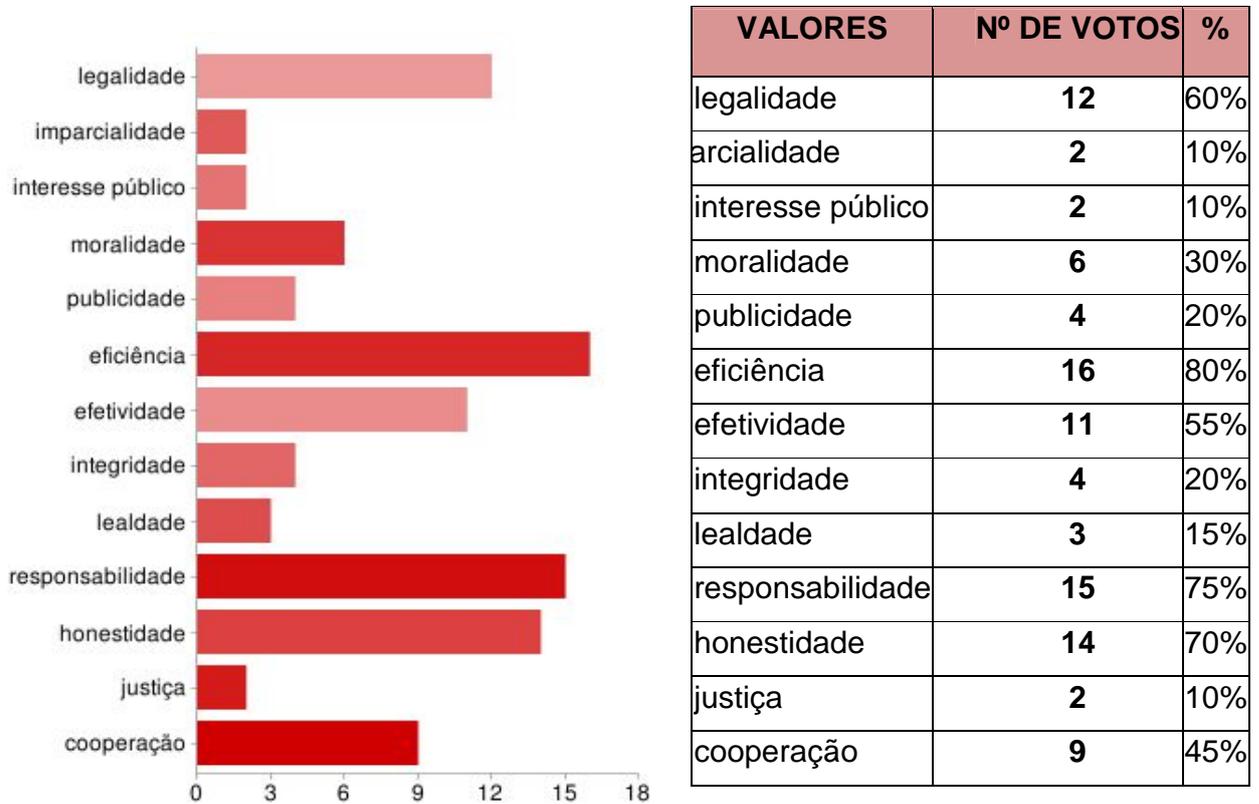
- **Quais dos valores acima você considera os mais importantes na Corregedoria-Geral do Distrito Federal?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
legalidade	14	74%
imparcialidade	9	47%
interesse público	16	84%
moralidade	15	79%
publicidade	3	16%
eficiência	8	42%
efetividade	3	16%
integridade	5	26%
lealdade	2	11%
responsabilidade	3	16%
honestidade	7	37%
justiça	9	47%
cooperação	1	5%

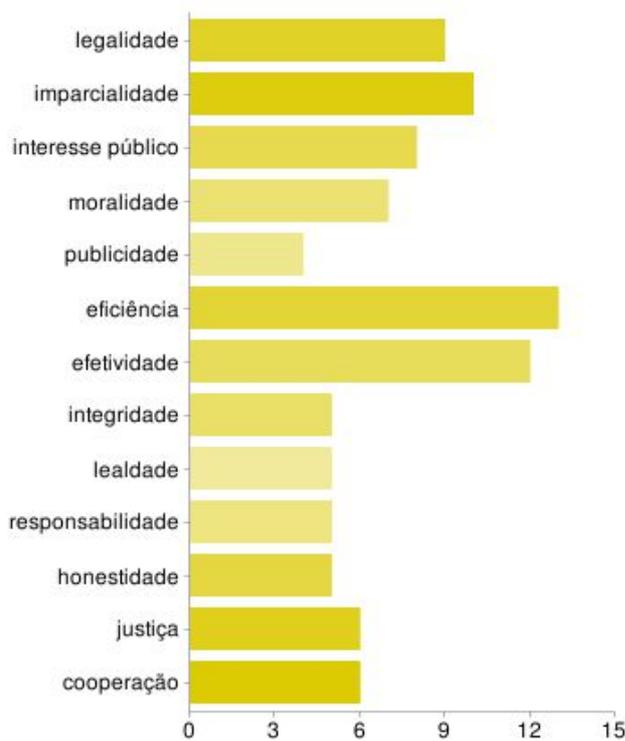
Por seu turno, na Corregedoria-Geral do Distrito Federal, os servidores que participaram da pesquisa consideram que os valores mais importantes são o interesse público, a moralidade e a legalidade. O princípio menos citado dentre os mais importantes fora o da cooperação, seguido pelo da lealdade, o que necessariamente não significa que os servidores não considerem tais princípios importantes, mas que consideram que tais valores não estão sendo empregados no trabalho realizado na Corregedoria-Geral do Distrito Federal, demonstrando clara necessidade de se auferir as causas para tais demonstrativos.

- **Quais dos valores acima você considera os mais importantes no Setor Privado?**



No Setor privado, para os servidores participantes, destacam-se como mais importantes os valores da eficiência, responsabilidade e honestidade. Os menos citados foram a imparcialidade, o interesse público e a justiça. Merece ênfase a cooperação ter sido citada por quase metade dos participantes nesta questão, o que significa que há uma percepção dos servidores de que o sucesso no Setor Privado está atrelado à cooperação entre os empregados, e, por sua vez, na esfera governamental, seja distrital ou federal, a cooperação é vista como um valor secundário. Tal fato não significa que cooperar não seja um valor importante na área pública, mas significa que a cooperação é vista pelos servidores como pouco expressiva ou praticamente inexistente.

- Indique, dentre os valores enumerados no enunciados, os cinco que você considera **MENOS** observados na CGDF atualmente²⁸:



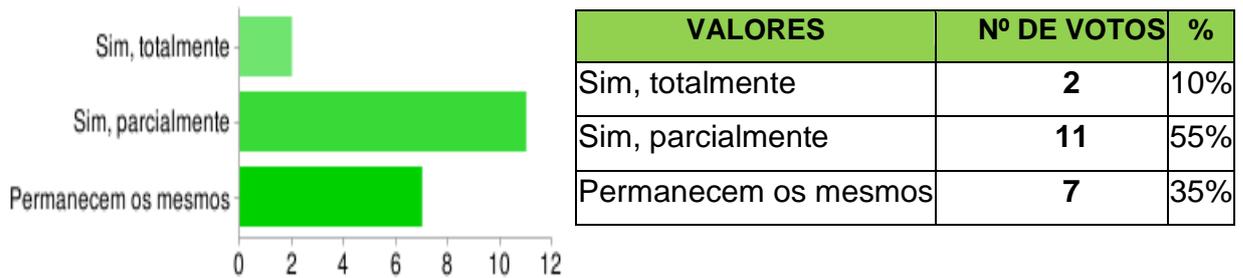
VALORES	Nº DE VOTOS	%
legalidade	9	45%
imparcialidade	10	50%
interesse público	8	40%
moralidade	7	35%
publicidade	4	20%
eficiência	13	65%
efetividade	12	60%
integridade	5	25%
lealdade	5	25%
responsabilidade	5	25%
honestidade	5	25%
justiça	6	30%
cooperação	6	30%

Dentre os valores menos observados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal, destacam-se o da eficiência, efetividade e imparcialidade. Tal quadro denota clara necessidade de mudanças estruturais, uma vez que grande parte dos servidores parecem não considerar eficiente e eficaz o trabalho realizado. É necessário verificar se a baixa eficiência e eficácia estão diretamente relacionadas à falta de imparcialidade que julgaram existente ou se tal fato se deve a espécies diversas de barreiras, sejam elas de origem burocrática, interpessoal ou de outros fatores não definidos claramente.

²⁸ As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das porcentagens pode ultrapassar 100%.

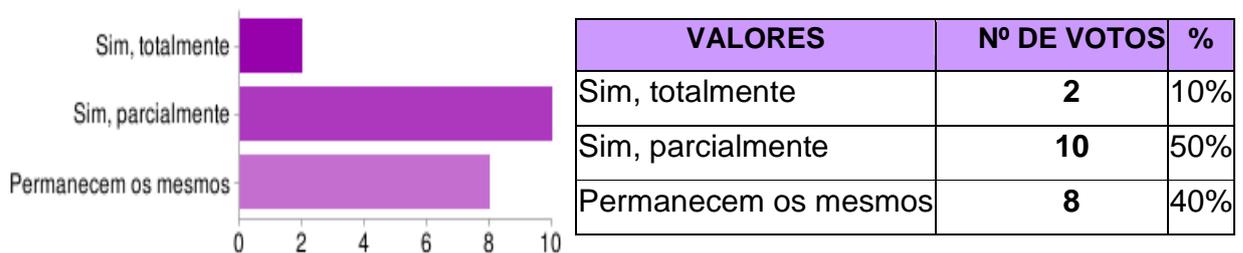
- Houve alguma mudança nos valores da Administração Pública nos últimos anos?

- Na Corregedoria:



Segundo a maioria, houve uma mudança parcial nos valores da Administração Pública da Corregedoria-Geral do Distrito Federal. Todavia, apenas dois entrevistados afirmaram haver uma mudança total nos valores administrativos. Consideradas todas as respostas, é possível auferir que 90% dos participantes não acreditam ter havido uma mudança total nos valores administrativos observados na Corregedoria-Geral do Distrito Federal até o período em que responderam o questionário.

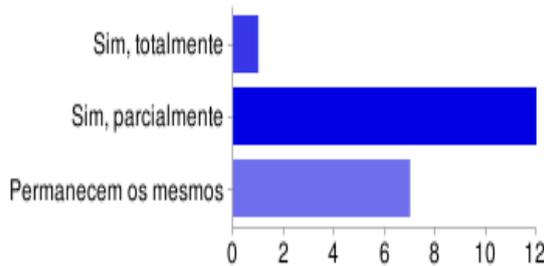
- Na Administração Pública Distrital:



De maneira análoga à pergunta anterior, de acordo com as respostas, houve uma mudança parcial nos valores da Administração Pública Distrital. Da mesma forma, apenas dois entrevistados afirmaram haver uma mudança total nos valores administrativos. Consideradas todas as respostas, também é possível auferir que 90%

dos participantes não acreditam ter havido uma mudança total nos valores administrativos observados no governo distrital de uma maneira geral.

- Na Administração Pública Federal:



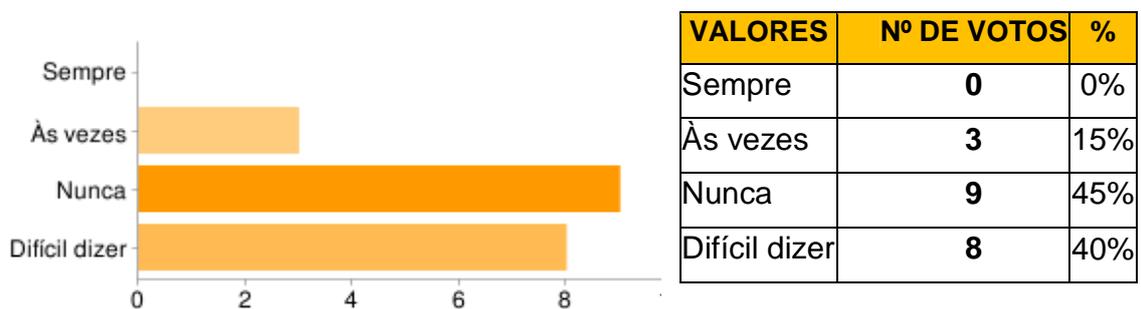
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim, totalmente	1	5%
Sim, parcialmente	12	60%
Permanecem os mesmos	7	35%

Na Administração Pública Federal, destaca-se a percepção de 60% dos participantes da pesquisa de que houve uma mudança parcial. A diferença quanto à mudança de valores na Corregedoria e na esfera distrital ocorre quando observado que neste item apenas um servidor considera ter ocorrido uma mudança total nos valores administrativos empregados na esfera governamental federal, o que pode significar, em última análise, que a esfera federal é vista com menos credibilidade pelos servidores quanto à observação dos princípios administrativos.

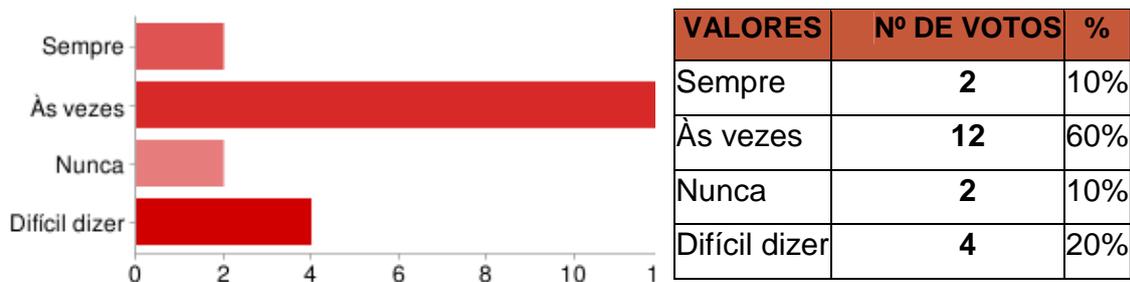
7.2. Discussão dos princípios éticos no serviço público

- Com que frequência o tema ética é discutido na CGDF por:

- Dirigentes



- Servidores

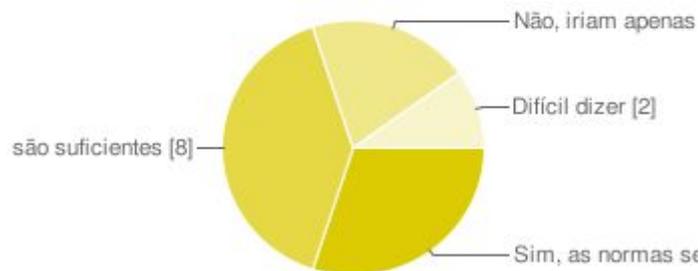


Analisando a diferença entre a percepção dos servidores quanto à frequência com a qual a ética é discutida no ambiente de trabalho, destaca-se o fato de que nenhum servidor tenha afirmado que a ética é sempre discutida por dirigentes, enquanto 10% dos servidores afirmaram que sempre discutem ética entre si. Há grande discrepância entre a frequência com que a ética é discutida por dirigentes e servidores, se comparado que 45% afirmou que a ética nunca é discutida por dirigentes, enquanto nunca é discutida por 10% dos servidores.

O fato de 85% dos servidores participantes afirmarem ter dificuldade em dizer com que frequência o tema ética é discutido por dirigentes ou afirmarem que os dirigentes nunca discutem sobre ética é fator preocupante, que denota a falta de confiança do servidor em relação ao dirigente.

Como a pesquisa foi respondida pelos servidores no final do governo Arruda, o ambiente de trabalho encontrava-se comprometido pelos diversos escândalos políticos divulgados amplamente na mídia. O resultado demonstra claramente a decepção do servidor quanto aos dirigentes da época.

- **Você acha necessária a existência de códigos de ética específicos para cada órgão da Administração Pública Distrital?**

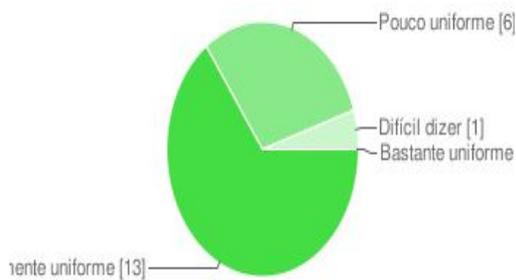


VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim, as normas seriam úteis	6	30%
Não, as que existem são suficientes	8	40%
Não, iriam apenas complicar	4	20%
Difícil dizer	2	10%

O resultado da pesquisa demonstra que 40% dos servidores acreditam que as regras existentes quanto à ética são suficientes, não havendo necessidade de

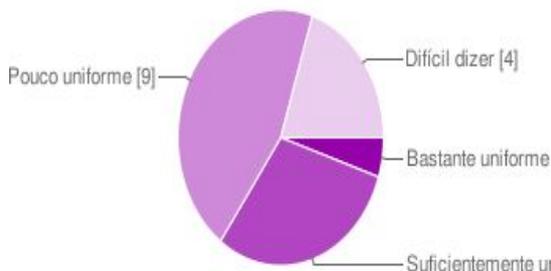
elaboração e implementação de códigos de ética específicos para cada órgão da Administração Pública Distrital.

- **Os SERVIDORES têm uma ideia uniforme sobre procedimentos eticamente corretos?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Bastante uniforme	0	0%
Suficientemente uniforme	13	65%
Pouco uniforme	6	30%
Difícil dizer	1	5%

- **Os DIRIGENTES têm uma ideia uniforme sobre procedimentos eticamente corretos?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Bastante uniforme	1	5%
Suficientemente uniforme	6	30%
Pouco uniforme	9	45%
Difícil dizer	4	20%

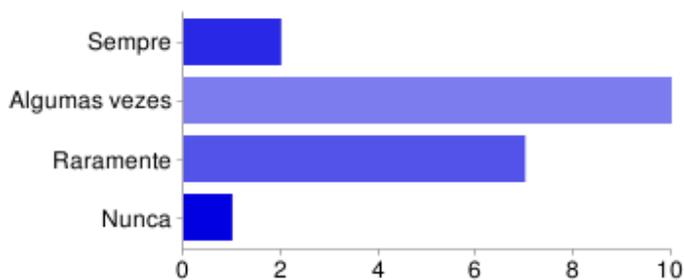
Demonstra-se que 65% dos servidores acreditam que há uma visão suficientemente uniforme dos mesmos quanto aos procedimentos eticamente corretos. Tal porcentagem cai pela metade em relação à visão dos dirigentes quanto aos procedimentos eticamente corretos.

O resultado encontrado coincide com o da questão sobre a frequência em que o tema ética é discutido por servidores e dirigentes, demonstrando mais uma vez a falta de credibilidade dos servidores em relação à ética de seus superiores hierárquicos.

7.3. Situações e procedimentos com problemas éticos

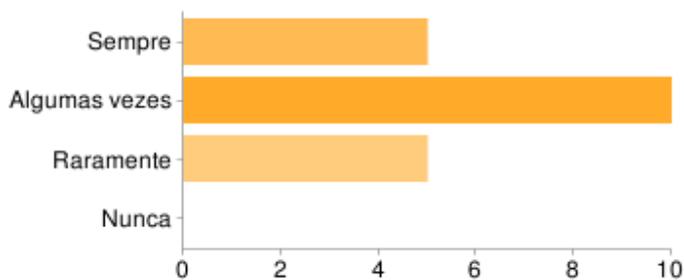
- Que situações da Administração Pública Distrital, das mencionadas a seguir, apresentam problemas éticos:

- Trabalho interno na CGDF:



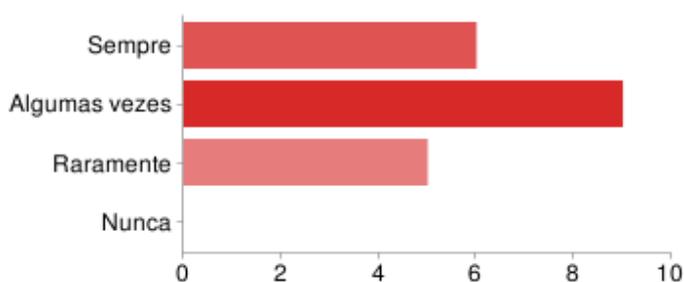
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	2	10%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	7	35%
Nunca	1	5%

- Interações e cooperações entre serviço público e privado:



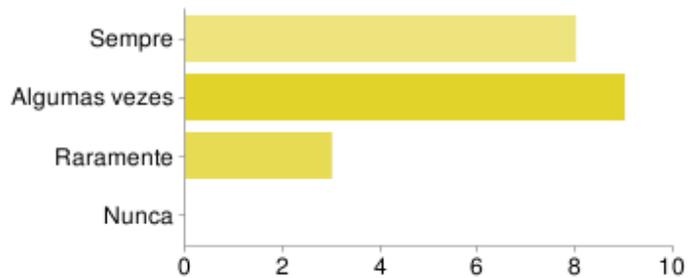
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	5	25%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	5	25%
Nunca	0	0%

- Atuação entre diferentes órgãos e entidades do setor público:



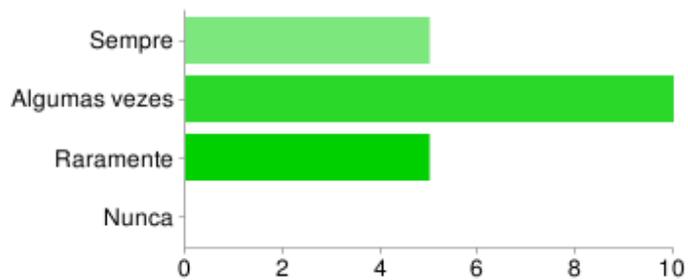
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	6	30%
Algumas vezes	9	45%
Raramente	5	25%
Nunca	0	0%

- Trabalho com lideranças políticas:



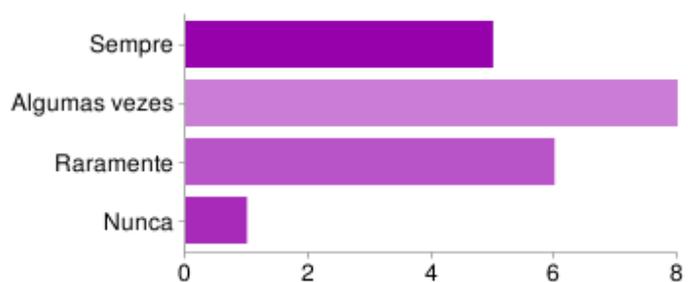
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	8	40%
Algumas vezes	9	45%
Raramente	3	15%
Nunca	0	0%

- Gerenciamento do pessoal



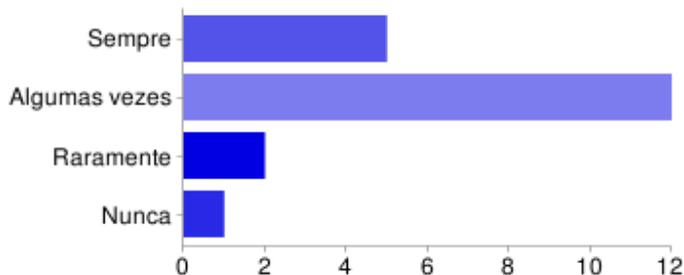
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	5	25%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	5	25%
Nunca	0	0%

- Relacionamento com o cidadão



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	5	25%
Algumas vezes	8	40%
Raramente	6	30%
Nunca	1	5%

- Contratos e Licitações



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	5	25%
Algumas vezes	12	60%
Raramente	2	10%
Nunca	1	5%

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
Trabalho interno na CGDF		X		
Interações e cooperações entre serviço público e privado		X		
Atuação entre diferentes órgãos e entidades do setor público		X		
Trabalho com lideranças políticas ²⁹	X	X		
Gerenciamento de pessoal		X		
Relacionamento com o cidadão		X		
Contratos e Licitações		X		

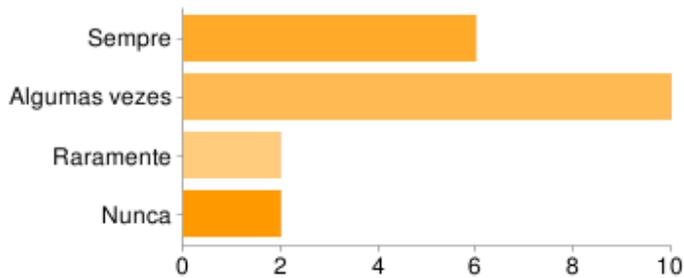
A tabela acima destaca que de todas as situações apresentadas como problemas éticos na Administração Pública Distrital, nenhuma foi citada raramente ou nunca.

Tal fato demonstra a falta de credibilidade dos servidores participantes quanto à ética aplicada na Administração Distrital. O resultado denota também, assim como o de outros quesitos, a influência dos escândalos políticos ocorridos no governo distrital durante o período da pesquisa.

²⁹ Obs.: A diferença entre a porcentagem dos que escolheram “sempre” foi muito próxima a dos que escolheram “às vezes”.

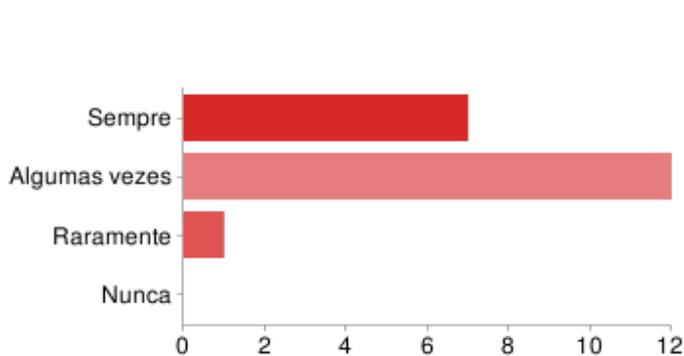
- De modo geral, com que frequência as práticas administrativas listadas abaixo ocorrem na Corregedoria-Geral do DF?

1 - Favorecimento a amigos



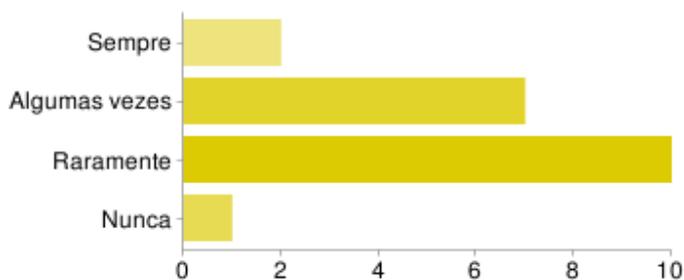
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	6	30%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	2	10%
Nunca	2	10%

2 - Desmotivação dos servidores



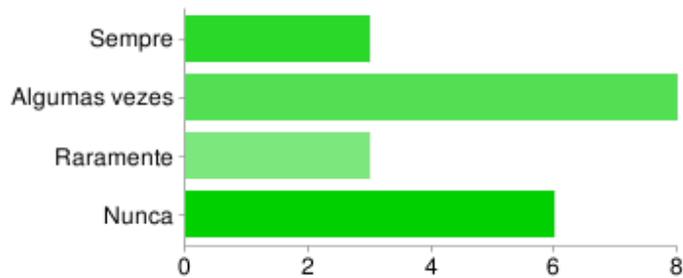
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	7	35%
Algumas vezes	12	60%
Raramente	1	5%
Nunca	0	0%

3 - Uso de linguagem oficial complexa, fora do alcance do interessado



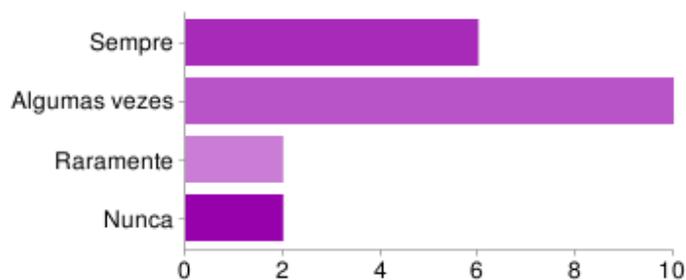
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	2	10%
Algumas vezes	7	35%
Raramente	10	50%
Nunca	1	5%

4 - Aceitação de benefícios econômicos (propinas)



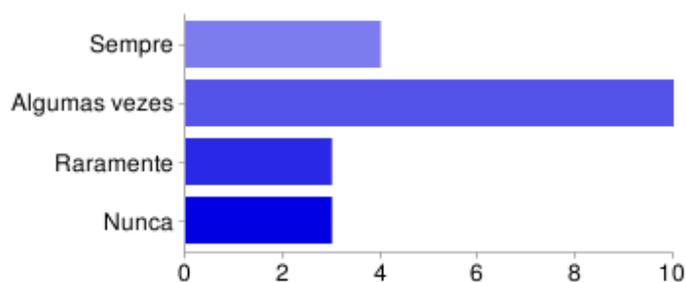
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	3	15%
Algumas vezes	8	40%
Raramente	3	15%
Nunca	6	30%

5 - Favorecimento político



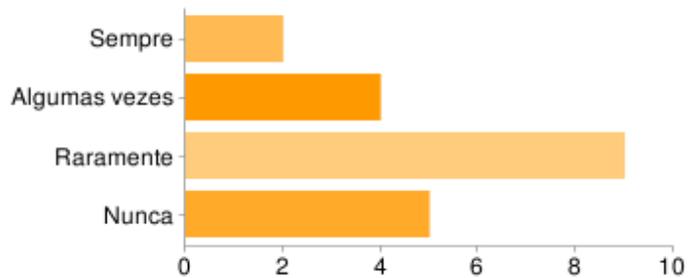
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	6	30%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	2	10%
Nunca	2	10%

6 - Interferência na decisão de caso fora de sua competência



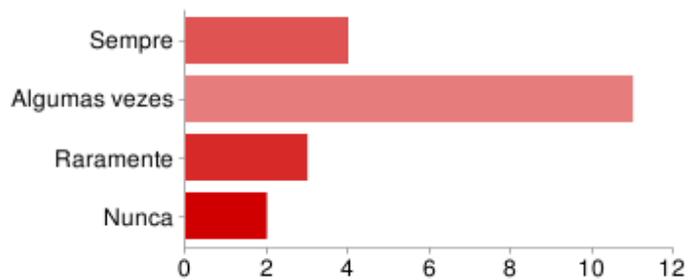
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	3	15%
Nunca	3	15%

7 - Discriminação em razão de raça ou sexo



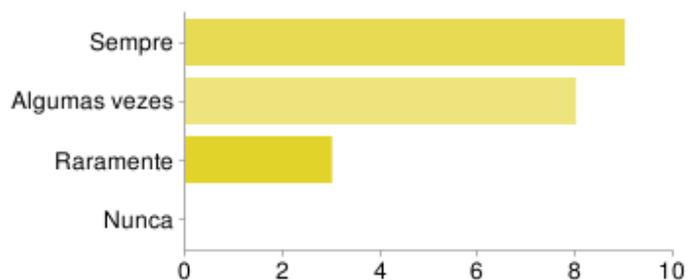
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	2	10%
Algumas vezes	4	20%
Raramente	9	45%
Nunca	5	25%

8 - Tomada de decisão sem adequado preparo



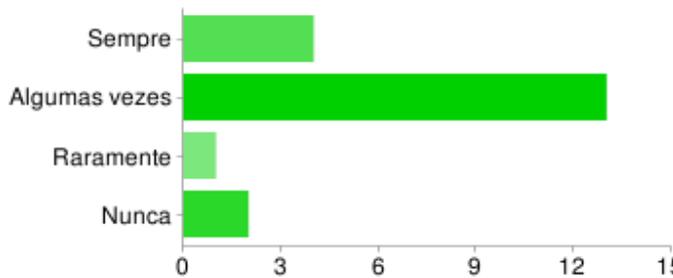
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	11	55%
Raramente	3	15%
Nunca	2	10%

9 - Excesso de burocracia



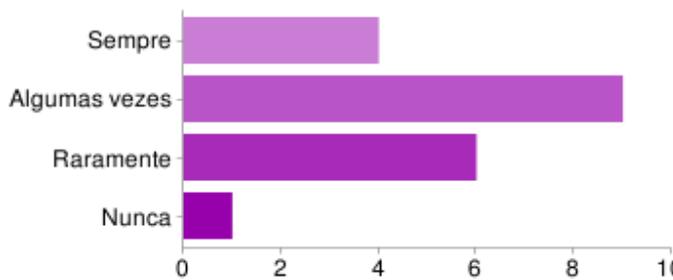
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	9	45%
Algumas vezes	8	40%
Raramente	3	15%
Nunca	0	0%

10 - Omissão de informações necessárias para a execução do trabalho



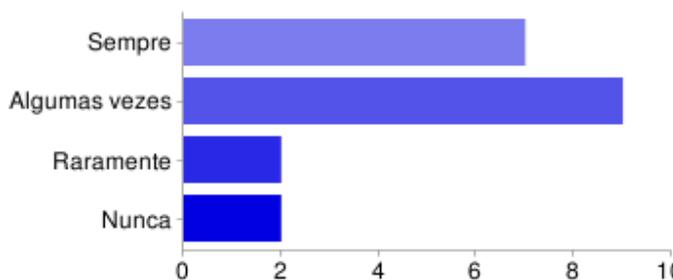
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	13	65%
Raramente	1	5%
Nunca	2	10%

11 - Procrastinação (demora injustificada)



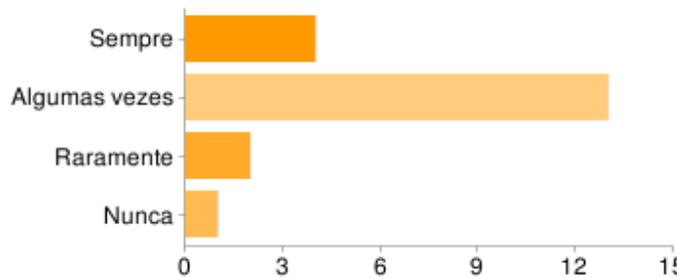
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	9	45%
Raramente	6	30%
Nunca	1	5%

12 - Proteção a grupo de interesse



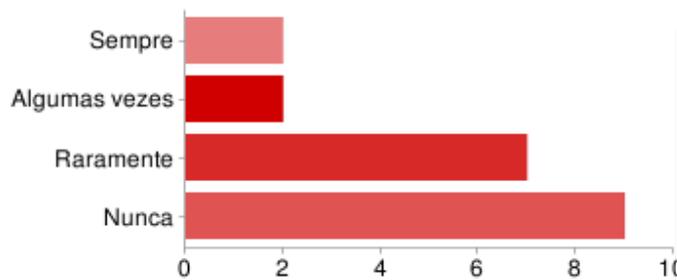
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	7	35%
Algumas vezes	9	45%
Raramente	2	10%
Nunca	2	10%

13 - Resistência à mudança



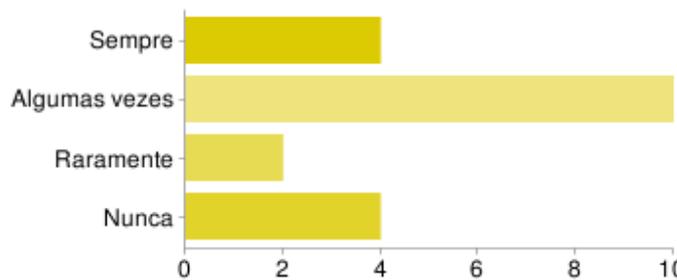
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	13	65%
Raramente	2	10%
Nunca	1	5%

14 - Assédio sexual no trabalho



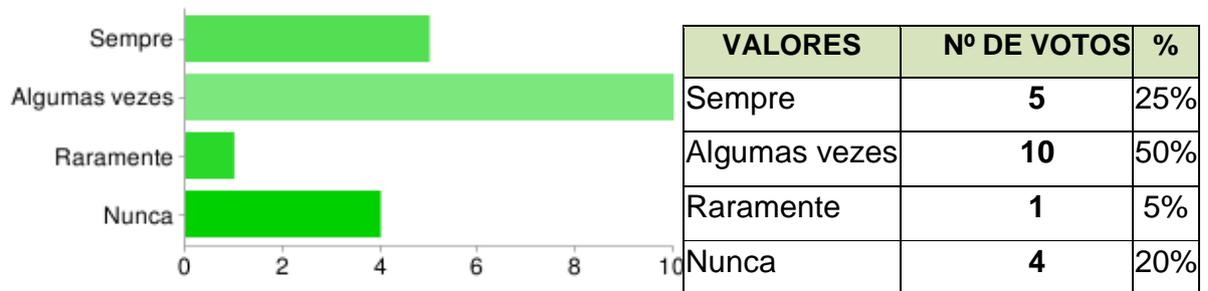
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	2	10%
Algumas vezes	2	10%
Raramente	7	35%
Nunca	9	45%

15 - Fugir da responsabilidade na ocorrência de erros

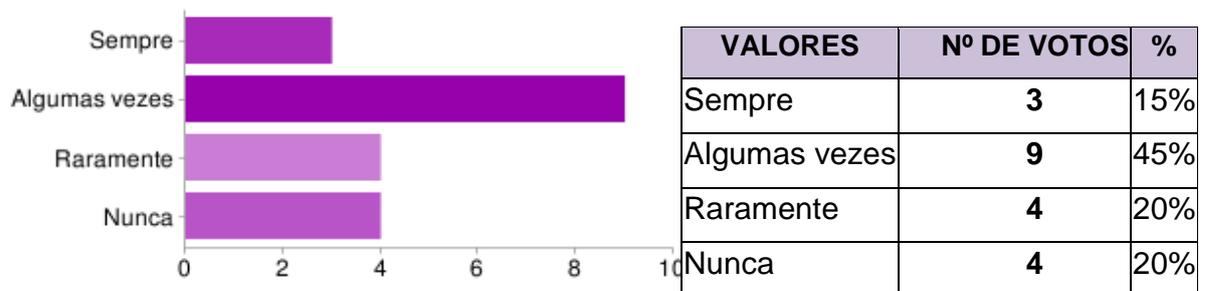


VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	4	20%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	2	10%
Nunca	4	20%

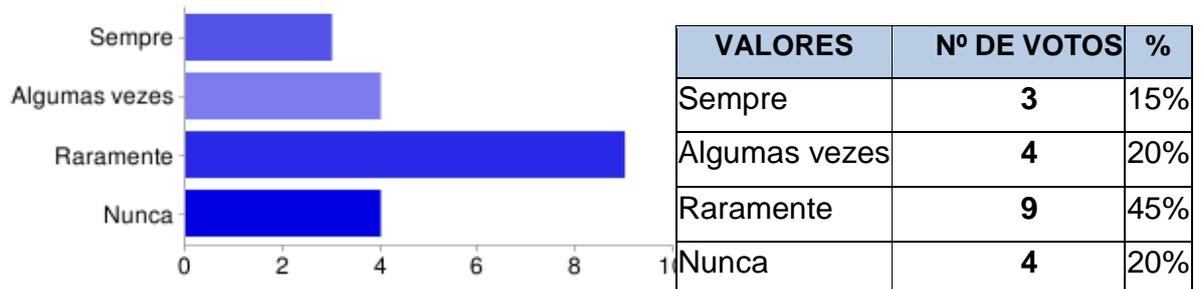
16 - Colocar o cargo ou função acima do bem comum



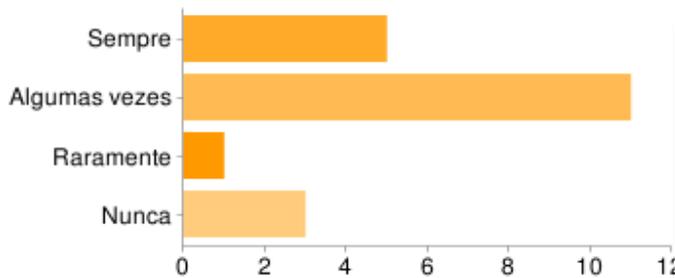
17 - Dispor ou negociar com a função exercida



18 - Recusa em fornecer informação em casos de sua competência

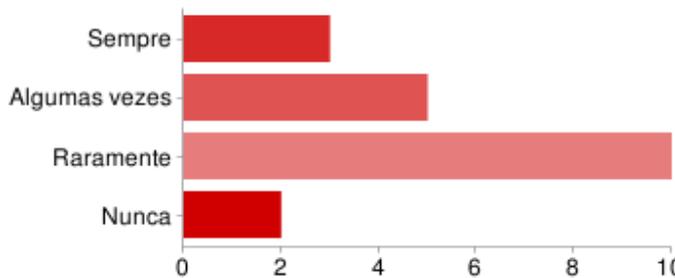


19 - Complicar desnecessariamente procedimentos administrativos



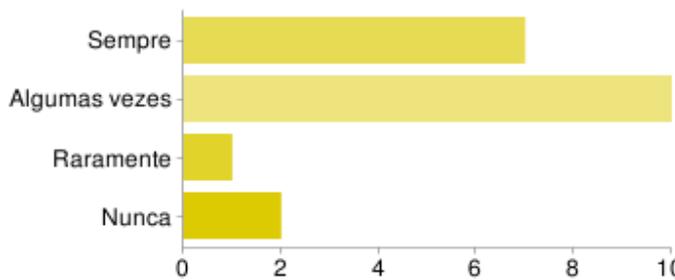
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	5	25%
Algumas vezes	11	55%
Raramente	1	5%
Nunca	3	15%

20 - Assédio moral no trabalho



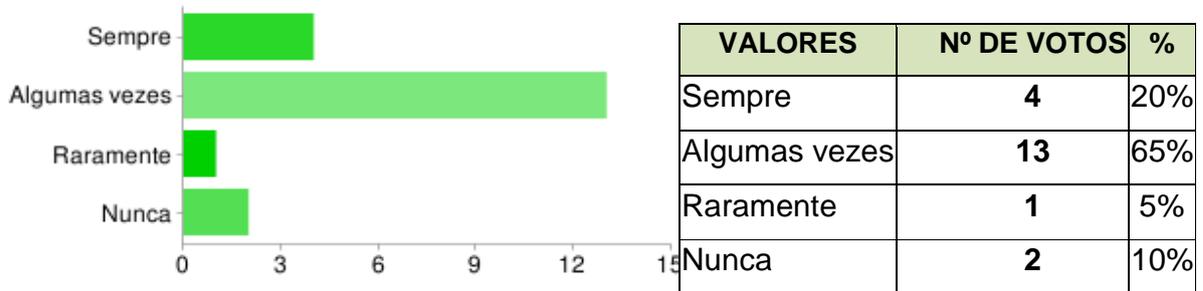
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	3	15%
Algumas vezes	5	25%
Raramente	10	50%
Nunca	2	10%

21 - Corporativismo (proteção de colegas)



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	7	35%
Algumas vezes	10	50%
Raramente	1	5%
Nunca	2	10%

22 - Conflitos de interesse entre o público e o privado



Para analisar os dados coletados sobre a frequência com que as práticas administrativas listadas acima ocorrem na CGDF, foi elaborada uma planilha, contendo a frequência mais votada para cada prática administrativa questionada. Os resultados mais votados foram os seguintes:

	SEMPRE	AS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
1. Favorecimento a amigos		X		
2. Desmotivação dos servidores		X		
3. Uso de linguagem oficial complexa, fora do alcance do interessado	X			
4. Aceitação de benefícios econômicos (propinas)			X	
5. Favorecimento político ³⁰	X	X		
6. Interferência na decisão de caso fora de sua competência		X		
7. Discriminação em razão de raça ou sexo ³¹			X	X
8. Tomada de decisão sem adequado preparo		X		
9. Excesso de burocracia ³²	X	X		

³⁰ Obs.: A diferença entre a porcentagem dos que escolheram “sempre” foi muito próxima a dos que escolheram “às vezes”.

³¹ Idem à nota anterior.

³² Idem à nota anterior.

10.Omissão de informações necessárias para a execução do trabalho		X		
11.Procrastinação (demora injustificada)		X		
12. Proteção a grupos de interesse	X	X		
13. Resistência à mudança		X		
14. Assédio sexual no trabalho			X	X
15. Fugir da responsabilidade na ocorrência de erros		X		
16. Colocar o cargo ou função acima do bem comum		X		
17. Dispor ou negociar com a função exercida		X		
18. Recusa em fornecer informação em casos de sua competência			X	
19. Complicar desnecessariamente procedimentos administrativos		X		
20. Assédio moral no trabalho			X	
21. Corporativismo (proteção dos colegas)		X		
22. Conflitos de interesse entre o público e o privado		X		

7.4. Uso de diferentes mecanismos de responsabilidade

- **Marque as 5 (cinco) práticas que considera mais graves e danosas à Administração Pública Distrital, dentre as abaixo enunciadas:**

- 1 - Favorecimento a amigos
- 2 - Desmotivação dos servidores
- 3 - Uso de linguagem oficial complexa, fora do alcance do interessado
- 4 - Aceitação de benefícios econômicos (propinas)
- 5 - Favorecimento político

- 6 - Interferência na decisão de caso fora de sua competência
- 7 - Discriminação em razão de raça ou sexo
- 8 - Tomada de decisão sem adequado preparo
- 9 - Excesso de burocracia
- 10 - Omissão de informações necessárias para a execução do trabalho
- 11 - Procrastinação (demora injustificada)
- 12 - Proteção a grupo de interesse
- 13 - Resistência à mudança
- 14 - Assédio sexual no trabalho
- 15 - Fugir da responsabilidade no ocorrência de erros
- 16 - Colocar o cargo ou função acima do bem comum
- 17 - Dispor ou negociar com a função exercida
- 18 - Recusa em fornecer informação em casos de sua competência
- 19 - Complicar desnecessariamente procedimentos administrativos
- 20 - Assédio moral no trabalho
- 21 - Corporativismo (proteção de colegas)
- 22 - Conflitos de interesse entre o público e o privado



VALORES	Nº DE VOTOS	%
1. Favorecimento a amigos	2	5%
2. Desmotivação dos servidores	2	5%
3. Uso de linguagem oficial complexa, fora do alcance do interessado	0	0%
4. Aceitação de benefícios econômicos (propinas)	14	35%
5. Favorecimento político	13	33%
6. Interferência na decisão de caso fora de sua competência	2	5%
7. Discriminação em razão de raça ou sexo	1	3%
8. Tomada de decisão sem adequado preparo	3	8%
9. Excesso de burocracia	1	3%
10. Omissão de informações necessárias para a execução do trabalho	2	5%
11. Procrastinação (demora injustificada)	3	8%
12. Proteção a grupos de interesse	3	8%
13. Resistência à mudança	2	5%
14. Assédio sexual no trabalho	2	5%
15. Fugir da responsabilidade na ocorrência de erros	1	3%
16. Colocar o cargo ou função acima do bem comum	14	35%
17. Dispor ou negociar com a função exercida	15	38%
18. Recusa em fornecer informação em casos de sua competência	1	3%
19. Complicar desnecessariamente procedimentos administrativos	2	5%
20. Assédio moral no trabalho	2	5%
21. Corporativismo (proteção dos colegas)	5	13%
22. Conflitos de interesse entre o público e o privado	10	29%

Obs.³³

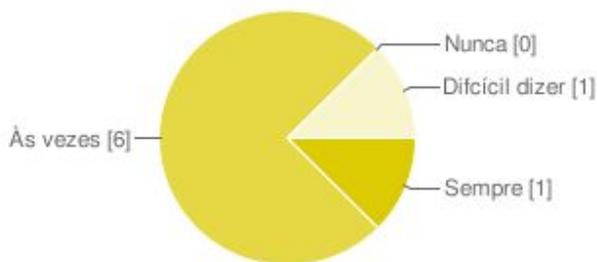
Dentre as condutas danosas mais prejudiciais para a Administração Pública Distrital, destacam-se: colocar o cargo ou função acima do bem comum, dispor ou

³³ As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

negociar com a função exercida, conflitos de interesse entre o público e o privado, a aceitação de benefícios econômicos (propinas) e o favorecimento político.

Todas essas condutas apontadas foram destacadas na imprensa por ocasião do escândalo político ocorrido no Governo no final de 2009.

- **Por acaso as percepções dos servidores da CGDF relacionadas à ética no serviço público diferem dos valores oficialmente estabelecidos?**



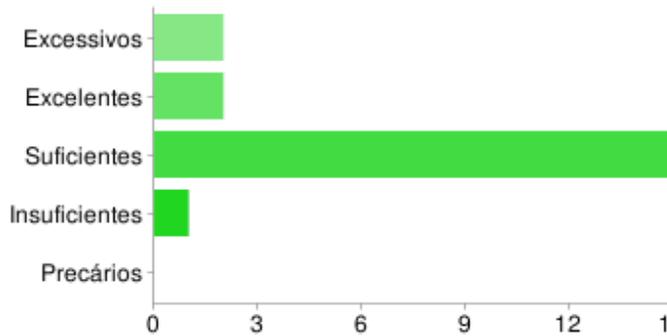
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sempre	1	5%
Às vezes	16	80%
Nunca	2	10%
Difícil dizer	1	5%

O fato de 80% dos servidores responderem que às vezes percebem que a ética utilizada no serviço público se difere da oficialmente estabelecida indica a iminente necessidade de que seja promovida mudança no gerenciamento do setor público, incrementando treinamentos, conhecendo melhor o servidor e aquilo que pode ser feito em prol da melhoria do serviço público prestado pela Corregedoria.

Esse assunto encontra-se desenvolvido nas sugestões apresentadas nesta monografia.

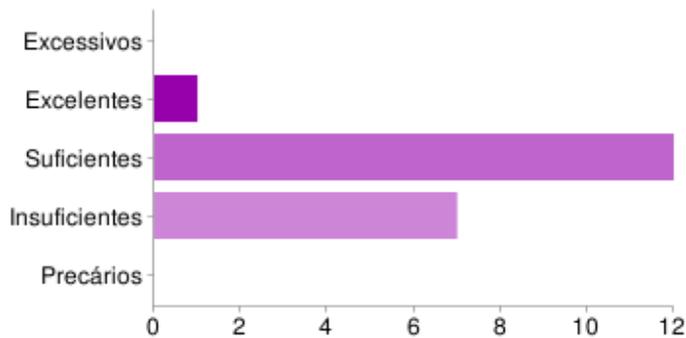
- Qual é a sua avaliação quanto aos seguintes mecanismos de monitoramento da responsabilidade administrativa na CGDF?

- Controles patrimoniais



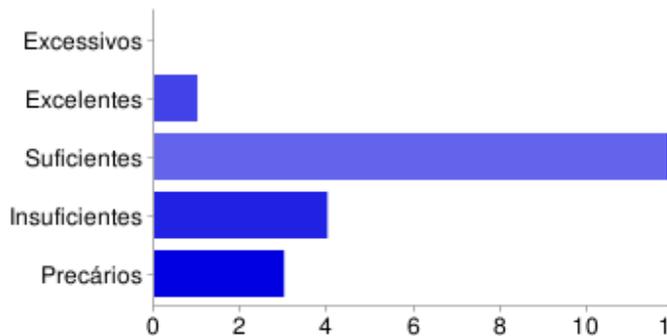
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	2	10%
Excelentes	2	10%
Suficientes	15	75%
Insuficientes	1	5%
Precários	0	0%

- Auditorias de conformidade



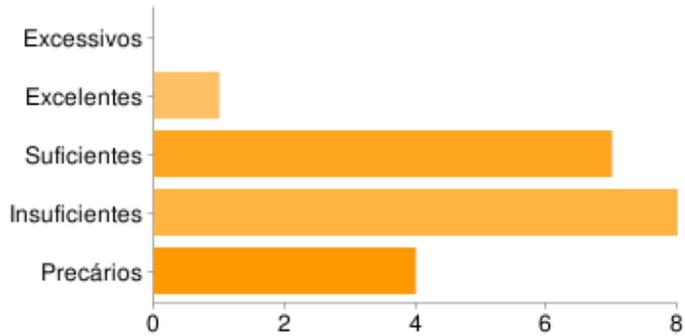
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	12	60%
Insuficientes	7	35%
Precários	0	0%

- Auditorias de desempenho



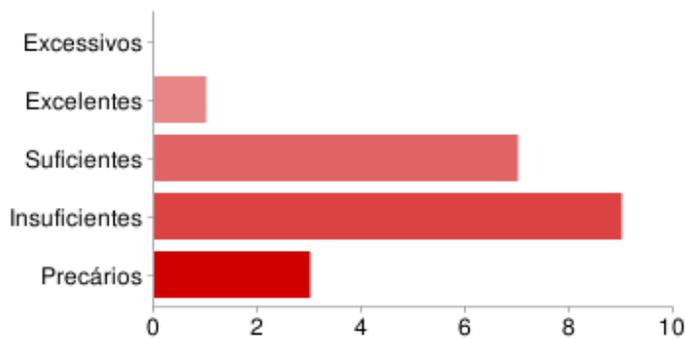
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	12	60%
Insuficientes	4	20%
Precários	3	15%

- Transparência na divulgação de informações na própria Corregedoria



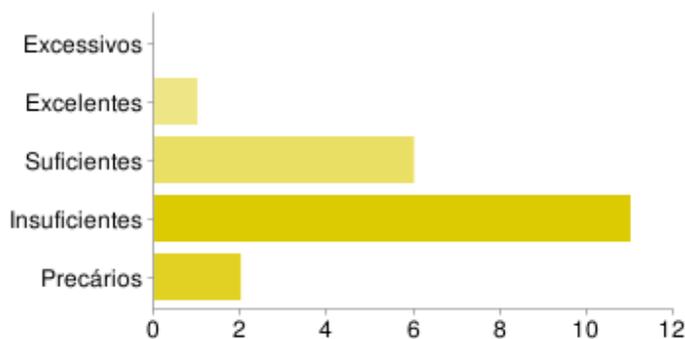
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	7	35%
Insuficientes	8	40%
Precários	4	20%

- Transparência na divulgação de informações ao público



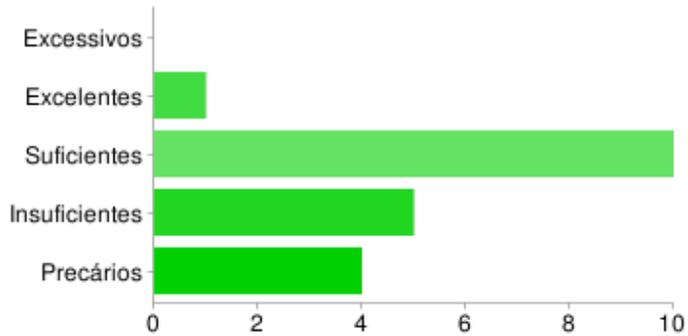
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	7	35%
Insuficientes	9	45%
Precários	3	15%

- Condições para a realização de processos disciplinares/correcionais



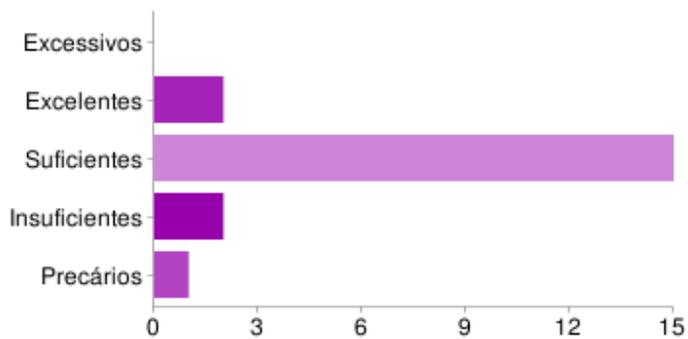
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	6	30%
Insuficientes	11	55%
Precários	2	10%

- Avaliação de desempenho individual pelos resultados



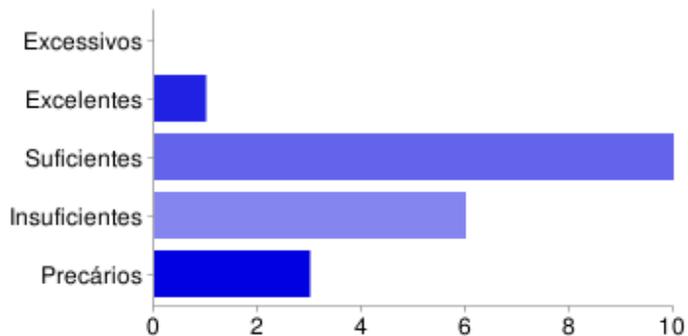
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	10	50%
Insuficientes	5	25%
Precários	4	20%

- Controle de acesso a informações e sistemas informatizados



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	2	10%
Suficientes	15	75%
Insuficientes	2	10%
Precários	1	5%

- Atribuição clara e definida das tarefas



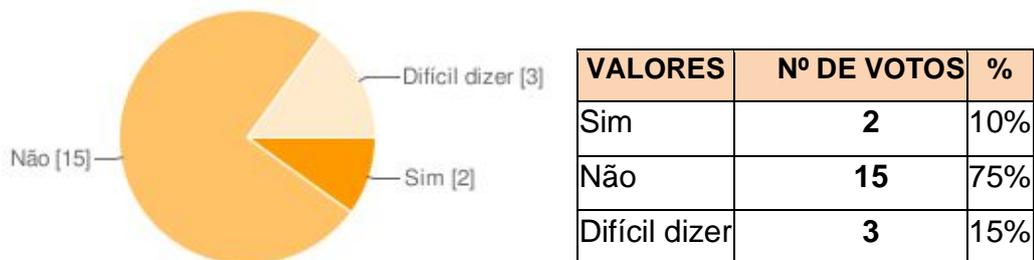
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Excessivos	0	0%
Excelentes	1	5%
Suficientes	10	50%
Insuficientes	6	30%
Precários	3	15%

Os mecanismos de monitoramento da responsabilidade administrativa na Corregedoria-Geral do Distrito Federal considerados mais insuficientes pelos servidores foram os seguintes: transparência na divulgação de informações na própria CGDF, transparência na divulgação de informações ao público e condições para realização de processos administrativos ou correccionais.

Isso demonstra a necessidade de incremento na comunicação interna da CGDF. Quanto à falta de condições para a realização de processos administrativos, cabe destacar que as principais queixas dos servidores concernem: à grande demanda de trabalho, prejudicando o andamento de processos disciplinares; à falta de conhecimentos para a condução desse tipo de processo e à falta de estrutura física adequada, com número de salas suficiente para a realização de oitivas e reuniões.

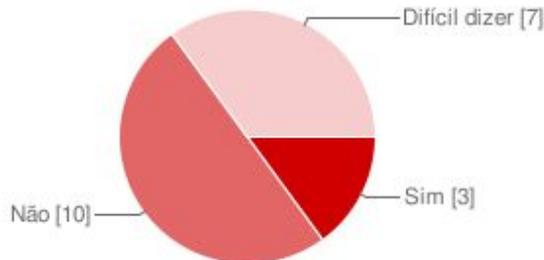
7.5. Acessibilidade na administração pública

- **As atividades da Corregedoria são suficientemente abertas ao público?**



O fato de 75% dos servidores ter afirmado que as atividades da CGDF não são suficientemente abertas ao público pode ser pela própria característica de sigilo que permeia os processos desenvolvidos no Órgão. Por outro lado, a expressividade dessa porcentagem pode significar que os servidores consideram necessária uma maior interação com os cidadãos que a acionam.

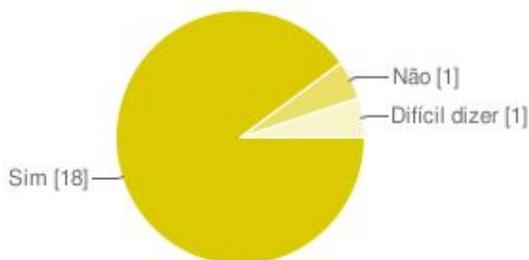
- **A Corregedoria monitora a opinião dos cidadãos quanto à facilidade de acesso (por exemplo, através de consultas aos usuários)?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim	3	15%
Não	10	50%
Difícil dizer	7	35%

Os 50% dos servidores que afirmam não haver monitoramento da opinião dos cidadãos quanto à facilidade de acesso confirmam que o resultado da pergunta anterior, uma vez que demonstra que, assim como não há acesso ao público nas atividades desenvolvidas na CGDF, os cidadãos não são consultados quanto à opinião que possuem sobre a Corregedoria.

- **A Corregedoria possui métodos de recebimento de denúncias de abusos ou outros comportamentos antiéticos?**



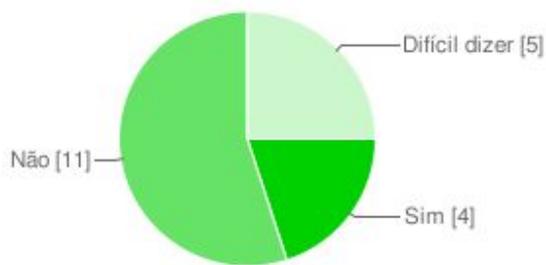
VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim	18	90%
Não	1	5%
Difícil dizer	1	5%

O Sistema de Registro e Apuração de Denúncias – SIRADE é um dos meios de comunicação entre os cidadãos e o GDF, proporcionando meios para o controle e correção das disfunções do Estado, sendo garantido o sigilo das informações prestadas pelo cidadão.

Conforme apresentado anteriormente neste trabalho, o SIRADE é responsável pelo recebimento de denúncias de abusos ou outros comportamentos antiéticos.

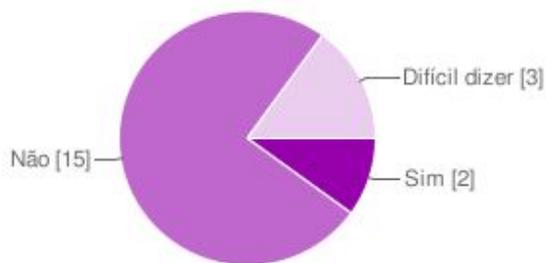
7.6. Gerenciamento e desenvolvimento dos servidores

- **A ética no serviço público faz parte do gerenciamento de pessoal da Corregedoria?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim	4	20%
Não	11	55%
Difícil dizer	5	25%

- **A ética no serviço público é considerada quando da escolha de servidores para exercerem cargos comissionados?**



VALORES	Nº DE VOTOS	%
Sim	2	10%
Não	15	75%
Difícil dizer	3	15%

- Os requisitos éticos relacionados ao papel de um servidor público são discutidos quando do treinamento de um novo servidor?



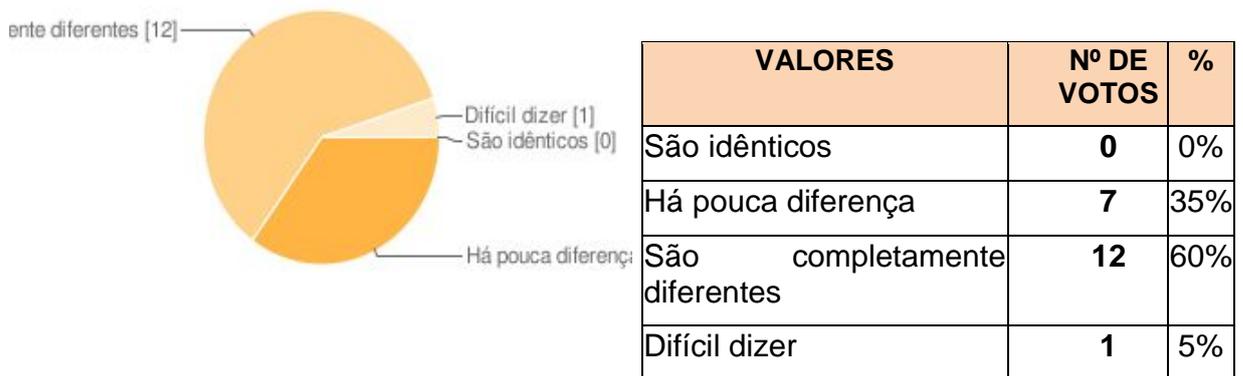
Acerca do gerenciamento e desenvolvimento dos servidores na Corregedoria-Geral do Distrito Federal, as respostas demonstram que os servidores não acreditam que a ética seja considerada para efeitos de lotação, treinamento ou escolha de servidores para que exerçam cargos comissionados. Isso denota a percepção dos servidores de que a ética é tratada em plano inferior, não considerada para a formação do servidor que irá trabalhar justamente analisando a ética de outros servidores.

Tal afirmação implica em admitir que há uma grande fragilidade quando se trata da maneira como a ética é transmitida aos novos servidores e, principalmente, da falta de ética quando da escolha de servidores para desempenharem cargos comissionados.

Apesar do clima de instabilidade política existente á época da pesquisa, tal constatação é antiga, a da falta de preocupação dos dirigentes na ética daqueles que exercem cargos em comissão.

7.7. Presente e futuro da ética no serviço público

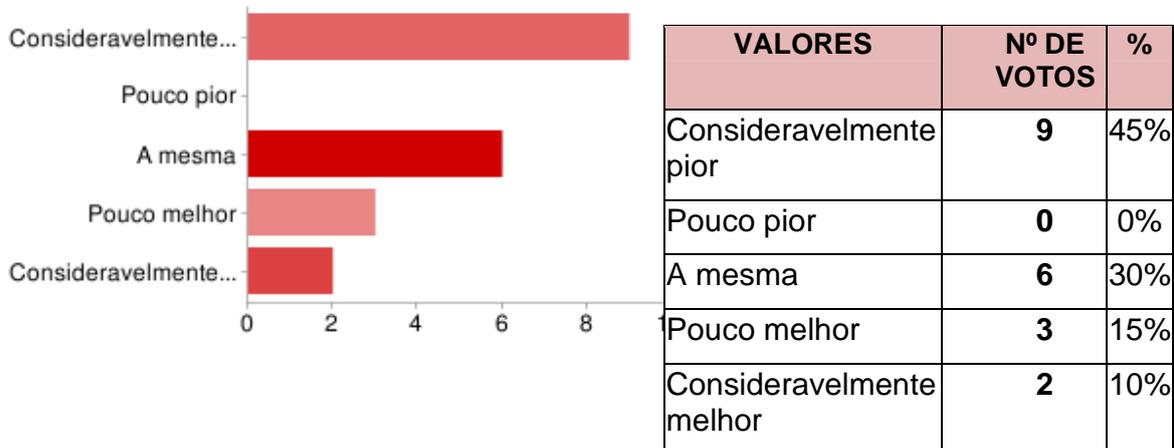
- Como você avalia os valores dos servidores públicos em relação aos trabalhadores do setor privado?



A maioria avaliar que há completa diferença entre os valores do servidor público em relação aos dos trabalhadores do setor privado significa admitir que o serviço público necessita de mudanças. É necessário estabelecer novas metas, estimular os servidores a fazer suas tarefas da melhor maneira possível.

Em tese o resultado demonstra que a diferença entre servidores do setor público e privado se dá pela eficiência deste em relação àquele. Por conseguinte, o estado é visto com descredibilidade, a coisa pública é vista como sendo “de ninguém” e, portanto, lidar com a esfera pública impescinde de fortes bases éticas, necessárias apenas para o desenvolvimento laboral no setor privado.

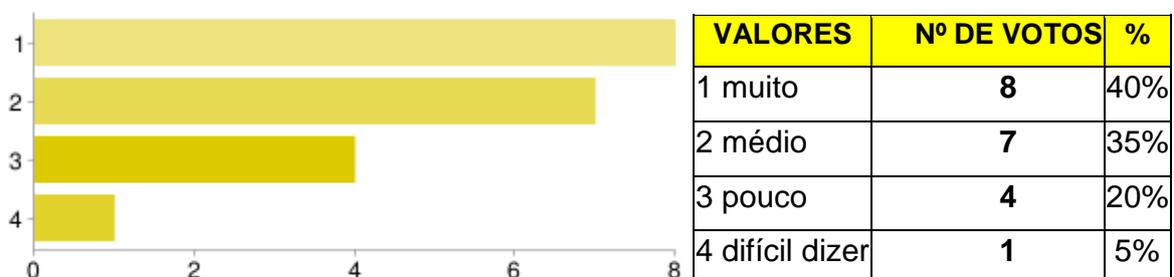
- **Em relação à situação no passado, a ética no serviço público atualmente está:**



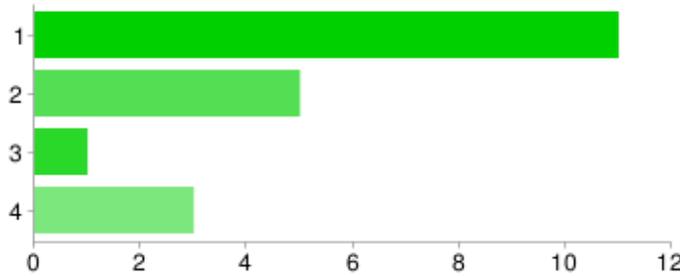
O fato de 45% responderem que a ética no serviço público atualmente está consideravelmente pior em relação ao passado reflete o resultado da questão anterior, assim como também revela que atualmente o acesso à informação é inegavelmente maior e, por isso, escândalos envolvendo a ética são amplamente divulgados na mídia e discutidos no ambiente de trabalho, colaborando para o julgamento feito pelos servidores quanto à ética de ontem e a de hoje no serviço público.

- **Como a corrupção atinge a Administração Pública e o Setor Privado:**

- No Setor Privado

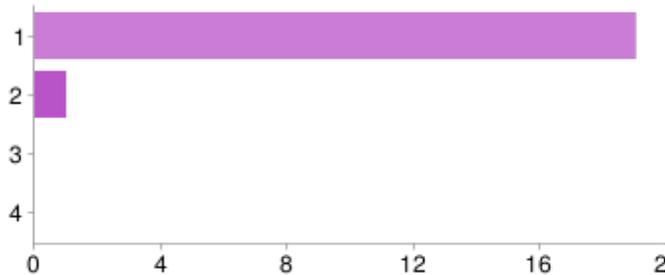


- Na CGDF



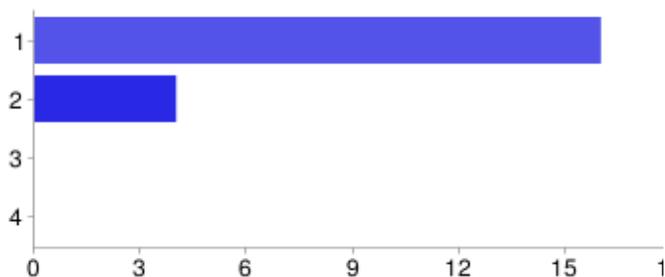
VALORES	Nº DE VOTOS	%
1 muito	11	55%
2 médio	5	25%
3 pouco	1	5%
4 difícil dizer	3	15%

- Na Administração Distrital



VALORES	Nº DE VOTOS	%
1 muito	19	95%
2 médio	1	5%
3 pouco	0	0%
4 difícil dizer	0	0%

- Na Administração Federal



VALORES	Nº DE VOTOS	%
1 muito	16	80%
2 médio	4	20%
3 pouco	0	0%
4 difícil dizer	0	0%

O fato da maioria dos servidores afirmarem que a corrupção, tanto no setor privado, quanto na CGDF, na Administração Pública Distrital e na Administração Pública Federal atingem muito cada uma dessas esferas demonstra que a ética não é considerada pelos dirigentes e, possivelmente, por muitos servidores, uma vez que não encontram respaldo para o desenvolvimento adequado de conduta ética necessária para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

8. A ÉTICA SEGUNDO OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

8.1. O Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade destaca-se como base da ordem jurídica nacional. A regulação estrita pela ordem jurídica da atuação dos agentes e órgãos públicos age como elemento garantidor daqueles que subsidiam e se servem da prestação dos serviços públicos.

Isto significa afirmar que por mais criativo que seja o administrador público, este deve conscientizar-se de que não age em nome próprio, mas sim em nome da coletividade. Por isso, no campo público afirma-se que "o que não é juridicamente proibido, não é juridicamente permitido".

Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei determina. Daí que o princípio da autonomia da vontade não encontra amparo no direito administrativo.

Embora seja um princípio a ser observado por toda a malha da Administração Pública, o princípio da legalidade enunciado pelo caput do art. 37 encontra identidade de conteúdo material com aquele declarado pelo inciso II do artigo 5º. ("ninguém será obrigado a fazer ou a deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei").

O princípio da legalidade observado pelo Direito Administrativo traduz o sentido de que toda a atividade funcional do Estado encontra-se adstrita ao disposto em lei, pois que em última instância "todo poder emana do povo e em seu nome é exercido".

Conforme lições de Celso Antônio Bandeira de Mello³⁴, "O princípio da legalidade contrapõe-se, portanto, e visceralmente, a quaisquer tendências de exacerbação personalista dos governantes."

8.2. O Princípio da Impessoalidade

A impessoalidade ligada ao princípio da finalidade denota a questão do interesse público. A doutrina administrativa reza que o princípio da impessoalidade pode ser considerado como uma nova versão do princípio da finalidade.

Por este motivo a conduta na administração pública deve ser pautada pela impessoalidade, seja quanto ao servidor, seja quanto ao cidadão, pois em qualquer hipótese o que se objetiva como finalidade última é atender o interesse público. Todo ato diverso desse objetivo implica em suposto desvio de finalidade.

8.3. O Princípio da Moralidade

A moral jurídica tem conteúdo próprio e se vê substanciada pelos princípios da legalidade e da impessoalidade, diferenciando-se da moral comum, que varia de acordo com o tempo e o espaço.

Não há como o agente administrativo desprezar o elemento ético de seus atos; todavia é necessário que insira em seu comportamento funcional o agir padrão da coletividade.

³⁴ BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de Direito Administrativo*, 10ª edição, Editora Malheiros, São Paulo, 1998, pág.59.

A moral comum, por ser subjetiva, não satisfaz às exigências da ordem jurídica, que requer objetividade. A moral administrativa orienta a conduta do administrador público quando o mesmo consulta sua consciência profissional para a tomada de decisões, orientado pelos valores e princípios do direito público. E, noutro giro, a moralidade administrativa pode ser avaliada sob critérios objetivos, conforme aqueles esculpidos na lei disciplinadora da ação administrativa.

8.4. O Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade caracteriza-se pelo fato de que a Administração Pública não se legitima por si mesma. Sua existência depende da efetiva prestação de serviços úteis à comunidade, zelando pelos bens, valores e interesses da sociedade.

Para que seja possível cumprir com o seu dever, a Administração precisa dar conhecimento aos administrados sobre a condução dos negócios públicos. Desta forma a publicidade coroa a atividade da Administração Pública como pilar da moralidade pública. É, portanto, condição de validade jurídica para a verificação de efeitos de toda a atividade administrativa.

O princípio da publicidade, porém, prescinde da oficialidade da divulgação. Assim, somente por intermédio de meios oficiais é que se opera a plena observância ao princípio, pois que associados ao princípio da publicidade estão os conceitos de vigência e eficácia dos atos da Administração. As leis, atos e contratos administrativos, que produzem conseqüências jurídicas; fora dos órgãos que os emitem, exigem publicação oficial para adquirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros.

Hely Lopes Meirelles³⁵ ensina que:

Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a Administração que o realiza, só se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior da Administração a ser preservado em processo previamente declarado sigiloso.

8.5. Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência foi acrescido aos demais princípios administrativos pela EC.19/98. Para Odete Medauar³⁶, o princípio da eficiência "determina que a Administração deve agir de modo rápido e preciso, para introduzir resultados que satisfaçam as necessidades da população".

A autora contrapõe eficiência à lentidão, a descaso, a negligência, a omissão, ressaltando serem essas últimas, "características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções."³⁷. É considerado como um conceito moderno de administração pública, rompendo com a noção de que o Estado provê por generosidade.

O princípio da eficiência vincula o Estado à prestação de serviços públicos adequados e que correspondam aos padrões de satisfação do usuário como destinatário final.

Tal princípio tornou factíveis avaliações periódicas de desempenho para o servidor estável, reciclagem e treinamento de pessoal, a co-participação do usuário no controle da máquina pública por meio do direito de representação contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder, entre outras medidas inovadoras.

³⁵ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 22.ed. São Paulo, RT, 1997.

³⁶ MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.145.

³⁷ *Id. Ibid*, p. 147.

9. O MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO

Max Weber não se preocupou em definir burocracia, apenas enumerou suas características principais, a saber: apego à rotina, obediência a normas e procedimentos padronizados, excesso de formalidade, a eficiência e não a eficácia, o processo e não o resultado.

As características enumeradas por Weber foram consideradas como os defeitos do sistema burocrático. Robert K. Merton, em seus estudos, chamou estas características de disfunções burocráticas, isto é, as características de uma organização burocrática e os fatores que desvirtuam as regras estabelecidas, transformando a organização numa escrava de suas próprias normas.

Segundo Lutero³⁸, caracterizam-se como atributos da burocracia moderna a: “impessoalidade, a concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema da autoridade que é praticamente indestrutível”.

Por sua vez, a análise de Weber³⁹ acerca de burocracia relaciona-se principalmente às razões históricas e administrativas para o processo da burocratização (especialmente na civilização ocidental) e ao impacto do domínio da lei no funcionamento de organizações burocráticas.

De acordo com Chiavenato⁴⁰: “na teoria administrativa a abordagem estruturalista surgiu com o crescimento das burocracias, em uma perspectiva de análise

³⁸ ,MOREIRA, Adriano. “As teses de Lutero”, *Estratégia*, vol. VIII: *Legado Político do Ocidente (O Homem e o Estado)*, n.º coord. por Adriano Moreira, Alejandro Bugallo e Celso Albuquerque, Lisboa, 1995, págs. 120-133. Disponível em http://www.arqnet.pt/portal/teoria/lutero_amoreira.html. Acesso em 26 jul. 2010

³⁹ Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Burocracia#O_Modelo_weberiano. Acesso em 25 jul. 2010.

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 p. 254-255.

que vai além dos fenômenos internos da organização, visão pela qual as escolas de até então se restringiam”.

A preocupação de Weber tem raiz na racionalidade, na adequação dos meios aos fins. E uma organização é racional quando é eficiente. Assim, para Weber a burocracia era a forma mais eficiente de uma organização.

De acordo com Chiavenato⁴¹ a burocracia, segundo Weber, traz consigo diversas vantagens. Primeiramente, devido a sua racionalidade, o que significa dizer que procura os meios mais eficientes para atingir as metas da organização. A precisão com que cada cargo é definido proporciona o conhecimento exato de cada responsabilidade. Como as atividades são organizadas em rotinas e realizadas metodicamente, e, conseqüentemente, tornam-se previsíveis, acaba por conduzir a confiabilidade entre as pessoas, evitando, assim o atrito entre elas.

A rapidez nas decisões, obtida pela tramitação de ordens e papéis, e pela uniformidade de rotinas e regulamentos colaboram para a redução de erros e, por conseguinte, de custos. A facilidade de substituição daquele que é afastado e os critérios de seleção apenas por competência técnica garantem a continuidade do sistema burocrático, e este último evita o nepotismo. O trabalho é profissionalizado, assim os funcionários são treinados e especializados pelo seu mérito, trazendo benefícios para as organizações.

Como descrito por Chiavenato⁴², o tipo ideal de burocracia weberiana tinha como uma das características a previsibilidade do seu funcionamento contribuindo para a obtenção de maior eficiência organizacional.

Robert K Merton⁴³ explora na morfologia burocrática típica uma tendência ao deslocamento de objetivos em direção às regras, normas e interesses próprios. O

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Estratégica*. São Paulo, Ed. Saraiva p. 266-267.

⁴² *Id. ibid.*, p. 268

excesso de burocracia gera disfunções, como por exemplo: interiorização de normas e exagerado apego aos regulamentos, formalismo e papelório; rigidez e resistência à mudança; despersonalização das relações; categorização como base do processo de decisão; conformismo com as rotinas e dificuldade em atender clientes e conflitos com o público.

Portanto, considera que a burocracia leva também a conseqüências imprevistas que conduzem às ineficiências e às imperfeições, e estas por sua vez, podem vir a ser enfatizadas e exageradas pelos leigos. Daí o surgimento de resultados como a internalização das regras e apego aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência às mudanças e dificuldade no atendimento ao público.

⁴³ MERTON, R. K. Social theory and social structure. New York: Free Press, 1959. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=If3i2EvnG2wC&pg=PA29&dq=merton&hl=ptBR&ei=hj5PTOXHLol_8AaSzyzXDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CE4Q6AEwCA#v=onepage&q=merton&f=false. Acesso em 27 jul. 2010.

10. DO MODELO GERENCIALISTA AUSTRALIANO

A reforma gerencialista australiana, realizada pelo Management Advisory Board (MAB), vem a ser um exemplo de transformação que trouxe melhoria da qualidade do serviço público. Para viabilizar o estudo e a implementação do modelo australiano na administração pública brasileira certamente são necessários ajustes culturais. Mas, conforme se observa a seguir, o modelo gerencialista australiano parte da premissa de conhecer e reconhecer os valores do servidor, sobretudo considerando a ética e a forma como lidam com a esfera pública.

A idéia de estudar o modelo gerencialista australiano partiu de um relatório intitulado *Building a Better Public Service*⁴⁴, o qual sugere uma estratégia futura para o serviço público, identificando três elementos-chaves para o processo de continuidade das mudanças em direção à melhoria de performance e de uma maior integração da natureza das reformas com a cultura do serviço público. São elas a avaliação objetiva de performance, a melhoria da liderança e o melhoramento contínuo através de uma intervenção ao nível da cultura organizacional.

De acordo com o relatório do MAB,

“Since the Public Service is a service industry its greatest assets will always be the knowledge, skills and capabilities of its people. This especially is an area where change cannot be simply mandated and where the attitudes and behavior of staff and the culture of organizations may have powerful effects.”⁴⁵

⁴⁴ MAB-MIAC publication series; no. 12. A joint publication of the Management Advisory Board and its Management Improvement Advisory Committee, Canberra: Australian Govt. Pub. Service, 1993. Disponível <<http://catalogue.nla.gov.au/Record/2788455/Copyright?&#copyright>>. Acesso em 07. Ago 2009

⁴⁵ IVES, Denis. Human resource management in the Australian public service: challenges and opportunities. *Public Administration and Development*. London, Vol. 15, no. 3, p.324

Conhecer os princípios e valores do servidor público distrital possibilita o aprimoramento do serviço público, por meio de uma estrutura adequada, em termos de políticas públicas e linhas de ação na área de desenvolvimento de pessoal, à identificação e comunicação das melhores práticas e à promoção de uma metodologia de avaliação.

Nesta perspectiva, buscou-se unir o melhoramento de performance a uma estratégia de gerência de pessoal, buscando ainda, integrar valores e práticas de recursos humanos com os objetivos das organizações. Foram propostos, como valores, a responsabilidade para com o governo, o foco na consecução dos resultados, o mérito como valor básico, os altos níveis de integridade, a probidade e conduta e o melhoramento contínuo através das equipes e dos indivíduos.

A proposta australiana de serviço público é modelo para quem busca a construção de um novo profissionalismo, qualificado como um processo que engloba os elementos positivos das práticas de melhoramento administrativo com os valores tradicionais do serviço público.

11. DA APLICAÇÃO DO MODELO WEBERIANO NA REFORMA AUSTRALIANA

A reforma australiana caracterizou-se por partir de um modelo anterior bem sucedido, baseado na concepção Weberiana que conseguiu transformar uma administração tradicionalista em um sistema centrado em regras impessoais, que conseguiu eliminar, quase completamente, o problema da corrupção no serviço público.

Procurou-se aumentar a eficiência do setor público buscando formas inovadoras de gerenciamento, muitas das quais importadas do setor privado, orientadas em função de um melhor atendimento ao cidadão usuário. Embora tenha utilizado diversas práticas e conceitos típicos do setor privado, pode-se afirmar que o Estado resultou fortalecido. Um Estado que melhor serve ao cidadão é sem dúvida mais forte.

Ao contrário dos adeptos do desmonte rápido do modelo burocrático weberiano, os administradores australianos optaram por ajustá-lo a nova realidade, evitando assim, a crise deontológica que se instalou em outras reformas.

A cristalização das práticas burocrático-weberiana trouxe, como consequência, uma grande resistência tanto estrutural quanto cultural. Esta resistência foi um dos maiores entraves às reformas implementadas.

A presente Monografia não pretende esgotar o tema nem sequer objetiva explorar minuciosamente a experiência australiana. O objetivo é saber que algo pode ser feito. Que alguém já tentou e obteve resultados positivos. Porém, aquilo que mais merece destaque na experiência australiana é o fato de saber que a mudança só foi possível a partir do momento em que a ética e os valores dos servidores foram devidamente estudados e valorizados.

12. ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E BOA GOVERNANÇA

Os conceitos de ética, transparência e boa governança são elementos essenciais da reforma do Estado e visam garantir a credibilidade nas instituições públicas democráticas. A existência de instituições sólidas e a confiança da sociedade é fator indispensável para o desenvolvimento.

Assim, é necessário para a boa governança que os servidores conciliem seus projetos e valores pessoais com a gestão boa e consciente, baseada em princípios fundamentais como a transparência, a equidade, a prestação de contas, o cumprimento das leis e a ética.

Qualquer mudança deve ter como base a importância dos valores das pessoas e do seu potencial, criando um ambiente no qual esse potencial possa ser realizado. Considerar os valores e potencial dos servidores proporciona a necessária transição entre os antigos conceitos do serviço público e uma administração pública mais eficiente.

Em suma, o *Building a Better Public Service*⁴⁶ desenvolvido na Austrália proporciona um arcabouço conceitual e uma direção estratégica consistente para conduzir, com sucesso, a agenda de reforma administrativa brasileira, especificamente a do Distrito Federal.

A performance das organizações, os indivíduos e as equipes são elementos que se interrelacionam. Dessa forma, o melhoramento da performance e o alcance dos objetivos organizacionais depende basicamente das pessoas, motivo da ênfase no desenvolvimento de pessoal.

⁴⁶ Relatório australiano sobre modernização do serviço público. Disponível em <<http://catalogue.nla.gov.au/Record/2788455/Copyright?&#copyright>>. Acesso em 07. Ago 2009

A atuação da Corregedoria Geral deve estimular a transparência dos atos dos servidores públicos distritais, fazendo o diagnóstico dos fatos e das circunstâncias para averiguar as irregularidades apontadas, identificar os supostos responsáveis, definir as providências necessárias para cada situação, incrementando o controle e a fiscalização de outros órgãos públicos da administração direta e indireta do Distrito Federal.

Além de costume, o termo ética estuda a moralidade dos atos das pessoas. As leis, por sua vez, refletem sentidos morais consensuais, mas é necessário lembrar que nem tudo o que é ético encontra-se codificado em leis, portanto a ética vai além da lei, podendo ser infringida mesmo que a lei seja cumprida.

A conduta ética exige que o agente faça a distinção entre o certo e o errado, o proibido e o permitido. O agente deve ser capaz de julgar o valor de suas escolhas e conseqüências das mesmas. Assim, indispensáveis são a consciência e responsabilidade do agente, para que a ética seja respeitada.

Maria Helena Chauí⁴⁷ afirma que o sujeito ético ou moral só pode existir se for consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a ele; se for dotado de vontade, isto é, de capacidade para controlar e orientar desejos e de capacidade para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis; se for responsável, ou seja, se reconhecer como autor da ação, avaliando as conseqüências sobre si e sobre os outros; se for livre de poderes externos que o constriam a sentir alguma coisa. A liberdade não é tanto para escolher dentre vários possíveis, mas o poder para autodeterminar-se.

Elizete Passos, em *Ética das Organizações*, assim afirmou:

Insisto em afirmar que a ética não pode ser reduzida a códigos, prescrições e normas, é fundamental que ela seja uma forma de ser no mundo, que seja comprometida com a dignidade do ser humano e com a justiça social.

⁴⁷ CHAUI, Marilena de Souza. *Convite à Filosofia*. São Paulo, SP: Ática, 1994., p. 337.

A boa governança é que faz com que uma instituição se torne confiável para os olhos de terceiros. Quanto mais credibilidade despertar, mais participações positivas, mais recursos e meios de ação vai atrair, propiciando uma estrutura perene e desenvolvimentista.

Para que haja aprimoramento dos conceitos de ética, princípios e valores do servidor público distrital, é necessário relacionar ética e governança. Ambas andam sempre juntas⁴⁸. Uma instituição pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança, mas a recíproca não é verdadeira.

Segundo Cláudio Reis⁴⁹, a adoção de boas práticas de governança significa também adoção de princípios éticos. Seu efeito, na prática, dependerá da atitude e do comportamento das pessoas. Isto significa que a adoção das práticas recomendadas para a governança pressupõe, também, a observância de princípios éticos pelos dirigentes ou gestores de cada órgão ou entidade pública, uma vez que governança não se resume em acatar regulamentos. Tem a ver com a qualidade da atitude dos dirigentes, que se mede em escalas de valores voltados ao bem comum.

A tomada de decisões éticas é extremamente prejudicada por alguns fatores que devem ser considerados. Em primeiro lugar, trata-se de decisões muitas vezes ambíguas. A maioria das decisões éticas a serem tomadas por servidores é influenciada pelas palavras e ações de seus pares e líderes.

Tal fato resulta como conseqüência reconhecer que muitas vezes agir de forma ética não é algo tão simples quanto possa parecer. Em inúmeros casos, atitudes

⁴⁸ VALDÉS, Daisy de A. Ética e Governança: Ouvidoria Para a Cidadania, Palestra apresentada no III Ciclo Étical em Brasiia, 19 de maio de 2006, sobre “Ética e Bem Comum”, no Centro Cultural Brasília—CCB—Brasilia, DF.

⁴⁹ Doutor em Filosofia Política, professor da Universidade de Brasília e consultor legislativo do Senado Federal, Cláudio Araújo Reis produziu, em 2001, um interessante levantamento sobre modelos de gestão em ética no serviço público, comparando experiências do Brasil, Estados Unidos, Austrália e Argentina.

tomadas sem ética derivam de ordens e mandos de superiores hierárquicos sob os quais o servidor não se opõe.

Em diversas ocasiões, em reuniões realizadas nos processos em trâmite na CGDF, a falta de ética do servidor é justificada pela célebre frase: “eu não tinha escolha”; ou “meu chefe disse para eu fazer isso.” Isto sugere que o comportamento inadequado nem sempre provém de indivíduos com problemas de caráter.

A aplicação da ética não depende apenas de códigos e programas de ética. Mais que isso, é fundamental considerar que cultura ética do órgão, no caso a CGDF, fornece sistemas informais, em conjunto com os formais, que apóiam a conduta ética.

Para isso é importante compreender que os líderes devem ser mais do que indivíduos de elevado caráter. Eles devem estimular os demais servidores a se comportar eticamente.

Como afirma Alan Greenspan⁵⁰, o fato da ética ter sido considerada pior em relação ao passado pelos servidores da CGDF participantes da pesquisa não significa que a cobiça aumentou em relação às gerações passadas. O fato é que as formas de se expressar a cobiça cresceram enormemente.

Portanto, a fim de vencer as dificuldades encontradas na aplicação da ética no setor público, torna-se imprescindível que a conduta ética seja gerenciada de maneira proativa,⁵¹ por meio de uma liderança explicitamente ética e uma gestão consciente da cultura ética da organização.

⁵⁰ GREENSPAN, Alan. *A Era da Turbulência: Aventuras Em Um Novo Mundo - Epílogo sobre a crise americana*. Editora Campus, São Paulo, 2007.

⁵¹ CHING, Hong Yuh. *Eficiência e Interesse Público: Dois Lados da Mesma Moeda*. Disponível em: <http://www.etical.org.br/encontros.asp>. Acesso em 05 abr.2010

13. O PROBLEMA DA IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

Aliada à legalidade formal exigida na Administração Pública, a probidade administrativa é necessária a fim de assegurar outras coisas que garantam o bom funcionamento da máquina estatal, como os princípios éticos, por exemplo.

Pertinente destacar o entendimento de Srour⁵² acerca da duplicidade do conceito de moralidade:

Rastreia-se uma dupla moral, uma moral de integridade, que é a moralidade oficial, edificante e condicional, compondo uma retórica pública que se difunde nas escolas, nas igrejas, nos tribunais e na mídia; e uma moral do oportunismo, que é a moral oficiosa, pragmática e dissimulada, furtivamente praticada como ação entre amigos, e muitas vezes celebrada pela “esperteza” de seus procedimentos.

Pode-se dizer que os valores da moral da integridade são a honestidade, a lealdade, a idoneidade, o respeito à verdade, enquanto a moral do oportunismo se encontra no famoso “jeitinho” para resolver problemas administrativos, na falta de escrúpulos, na trapaça e na malandragem.

Infelizmente a moral do oportunismo não está em extinção no Brasil; pelo contrário, assumiu grande destaque na imprensa nacional por meio de reiterados escândalos políticos envolvendo o ex Governador José Arruda, deputados distritais e outros dirigentes do Governo local. Nem sempre o jeitinho leva à corrupção, mas sua ocorrência reiterada fatalmente levará a ela.

Por isso é necessário determinar o que é correto e avaliar como esses atos são percebidos pelos servidores da Corregedoria. Neste contexto, devem ser observados a

⁵² SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997. p. 286

ética pessoal, a cultura organizacional os sistemas organizacionais e os interesses externos.

É inegável a mudança do paradigma sobre a discussão da improbidade administrativa ocorrida no Brasil nos últimos dez anos. Se antes pouco se divulgava sobre crimes envolvendo lesão à moralidade, atualmente a preocupação com o combate à corrupção ultrapassa o combate ao enriquecimento ilícito.

A preocupação dos servidores participantes da pesquisa na CGDF demonstra clara preocupação com a moralidade, com a ética com que os atos administrativos são conduzidos. Esta motivação precisa ser bem compreendida e estimulada, ao bem do serviço público distrital.

Conforme afirma Chiavenato:⁵³

(...) a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. (...) Para poder compreender o comportamento das pessoas é preciso conhecer sua motivação. (...) motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Portanto, é possível concluir que a motivação tanto pode ser provocada por um estímulo externo, como pode também ser criado internamente nas pessoas. Dessa forma, a motivação está relacionada ao sistema de cognição do indivíduo e daí a importância de conhecer a percepção dos servidores acerca da ética, princípios e valores da administração pública.

Os servidores são diferentes se referindo à motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e produzem diferentes padrões de comportamento. Além de diferentes padrões de comportamento, não se deve esquecer que pessoas possuem

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 89

diferentes valores sociais, assim como níveis diversos de capacidade para atingir suas metas.

Chiavenato⁵⁴ afirma ainda que:

Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

Assim, identificou a existência de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo. Em primeiro lugar há fatores motivacionais que provocam satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Os fatores motivacionais geralmente fazem parte integral do desempenho do cargo. Incluem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e o trabalho em si. Para que sejam proporcionados é necessário haver: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais e estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles.

Em segundo lugar, Herzberg apud Chiavenato⁵⁵ destacou os fatores referentes às condições que permeiam o servidor enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Todavia destacou que quando esses últimos fatores são ótimos, simplesmente evitam insatisfação, mas sua influência sobre o comportamento não consegue elevar

⁵⁴ *Id. ibid.* , p.105

⁵⁵ *Id. ibid.*, p.96

substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Senão vejamos:

Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do adequado, em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado com ela associado.⁵⁶

Para o autor, a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, demonstrados por meio do exercício das tarefas e atividades capazes de proporcionar desafio e significado para o servidor.

A qualidade de vida dos servidores deve ser considerada em prol da melhoria do serviço público. Isso significa admitir que os servidores, dirigentes ou colaboradores, precisam ser felizes. Segundo Gil⁵⁷ para serem produtivos, os trabalhadores precisam saber que o trabalho que executam é adequado a suas habilidade e que são tratados como pessoa.

Ademais, não é possível ignorar o fato de que uma parte muito significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho, e este, para muitos é uma fonte de identificação pessoal. Desta forma, as organizações precisam desenvolver técnicas e estratégias para atrair e manter colaboradores que se identifiquem com os objetivos propostos pelo trabalho.

Para tanto, no caso da CGDF, não se pode ignorar a necessidade de conhecer anteriormente como os servidores, através de seus desempenhos, influenciam de fato

⁵⁶ HERZBERG apud CHIAVENATO, in CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p.96.

⁵⁷ GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas S.A., 2001.

na melhoria dos serviços públicos prestados. Há, ainda, segundo Machado Júnior⁵⁸, a necessidade de minimizar a relutância na implantação de gerenciamento e comunicação para fiscalizar de forma eficaz os desempenhos dos colaboradores para saber medir com igualdade a parcela de cada colaborador na participação dos resultados alcançados.

⁵⁸ MACHADO JÚNIOR, J.E.S. *Motivação e incentivos salariais diretos e indiretos aos colaboradores*. *P@rtes*, São Paulo, abril de 2009. Disponível em: www.partes.com.br/emrhede/motivacao.asp. Acesso em 20 jun. 2009.

14. DA MODERNIZAÇÃO DA MÁQUINA ADMINISTRATIVA

A pesquisa desenvolvida buscou agregar novos conhecimentos sobre o tema, principalmente ao apontar as disfunções mais relevantes e os possíveis caminhos para melhoria dos processos em uso na CGDF. A pesquisa revelou percepções importantes. Pode-se verificar que os servidores estão determinados, não só a mudarem processos, mas também a quebrarem paradigmas. As pessoas estão sendo sensibilizadas para adotarem novas posturas de comportamento e de trabalho.

As organizações públicas têm as suas razões de ser, têm objetivos a serem alcançados e metas para alcançar os resultados esperados. No entanto, o crescimento da especialização, níveis hierárquicos rígidos, normas, e regulamentos, como conseqüência, podem provocar distorções que põem em risco seus objetivos e resultados. Assim, segundo Motta e Vasconcelos⁵⁹:

Por um lado, as organizações têm um papel essencial na formação da personalidade do homem moderno; por outro, as organizações e sua boa administração são condições do desenvolvimento de qualquer país. A medida crescente em que as organizações contribuem para a definição da personalidade de um indivíduo e condicionam seu comportamento tem sido motivo de interesse e preocupação de muitos estudiosos modernos. Alguns, como Max Weber e Robert Merton, limitaram-se apenas a estudar o problema do ponto de vista científico.

O foco essencial é impulsionar a máquina administrativa pública, no atingimento de metas e obtenção de melhores resultados, bem como na modernização dos seus serviços e no atendimento dos anseios da sociedade.

⁵⁹ MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral de Administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.2

15. A BUROCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O Governo do Distrito Federal, assim como outras esferas do poder público, é visto pela sociedade, em geral, como o estereótipo da burocracia, em face de sua indefinição quanto à estrutura de objetivos. Seu objetivo se volta para a prestação do bom serviço, buscando a consecução de seus objetivos e metas por meio de processos, tarefas e especialização rígida. Todavia, nem sempre é possível que tudo ocorra conforme o previsto, incorrendo em situações imprevistas que levam à descrédibilidade do setor público perante a sociedade.

Isto porque a burocracia entende que o comportamento do indivíduo é previsível e que todos se comportam de acordo com as regras, normas e regulamentos da organização. Todas as atividades são estabelecidas e previstas com antecipação, principalmente por meio de manuais, diretrizes de procedimentos, planos de rotinas de execução e de ocorrências. Tudo isso visa à eficiência e efetividade do sistema. Porém, o que está escrito e normatizado não é capaz de abranger todas as situações corriqueiras.

Ainda que não seja possível auferir a aplicação do modelo burocrático weberiano às necessidades da moderna administração pública, o fato é que este modelo descrito por Weber é expressivo da realidade do setor público brasileiro.

Weber, *apud* Bergue⁶⁰ conceitua a burocracia por meio da descrição de suas características, que são as seguintes:

⁶⁰ BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: Educus, 2005, p. 64 a 67.

15.1 A legitimidade das normas

Na burocracia as normas de procedimento são estabelecidas pela forma de lei, por meio de leis, decretos, portarias, instruções normativas, dentre outras reconhecidas pelos gestores e administrados. Na administração pública os indivíduos conferem legitimidade às normas e as cumprem por acreditarem que são emanadas de autoridade competente.

15.2 A natureza formal das comunicações

É notório que no serviço público as comunicações são feitas sempre de maneira formal, característica da administração burocrática. A expedição de circulares, ofícios, memorandos, guias de pedido de material, formulários em geral são exemplos dessa característica do modelo burocrático.

15.3 A divisão racional do trabalho

A divisão do trabalho, inclusive como cumprimento ao princípio da economicidade, constitui também aspecto característico da administração pública brasileira. Esse princípio burocrático está materializado na divisão do aparelho administrativo em áreas específicas, por exemplo em Secretarias, Departamentos, Agências, etc., com o propósito de abrigar em cada um desses subsistemas organizacionais os processos e as atividades de cada ramo de atuação do Estado, como por exemplo: Educação, Saúde, Transportes, Desenvolvimento Econômico, Cultura e outros.

15.4. A impessoalidade das relações

A impessoalidade das relações figura como um ideal da Administração Pública, elevado à categoria de princípio constitucional no art. 37, caput, da Carta Magna. Segundo este princípio, os atos de gestão não devem considerar vínculos ou afinidades pessoais, impondo-se sempre que cada ato administrativo seja movido por uma orientação geral e não particular.

15.5. A hierarquia da autoridade

Esse é outro traço bastante característico das organizações burocráticas, enfatizado no setor público - a ênfase na definição de estratos hierárquicos bem definidos, aos quais são associados os correspondentes níveis de autoridade. Esse aspecto faz prevalecer a noção de hierarquia como fundamento do processo decisório, ou seja, as decisões são tomadas pelo dirigente situado em posição superior - verticalizando esse processo -independentemente das efetivas condições técnicas do gestor.

15.6. A padronização das rotinas e dos procedimentos

No setor público, é imprescindível que haja determinado grau de impessoalidade às relações no ambiente de trabalho. Nesses termos, a impessoalidade exigida na condição de princípio constitucional reforça a manutenção desse traço inerente ao modelo burocrático na administração pública.

15.7. A competência técnica e o poder do mérito

Na administração pública existe uma tendência, ainda que muitas vezes apenas pelo ponto de vista formal, de valorização da competência técnica e dos méritos profissionais. Essa característica materializa-se já pela imposição do concurso público, como requisito geral de ingresso no serviço público, assim como nos critérios legais de promoção na carreira, definidos nos planos de cargos e carreiras, complementando o critério de antiguidade.

Ocorrem, todavia, desvios da regra geral, legalmente previstos, não somente para privilegiar pessoas, mas para atender a situações excepcionais onde os atributos de competência e mérito específicos não podem ser verificados ou aferidos com segurança mediante processos formais de seleção. É o caso das investiduras em cargos comissionados específicos, onde a confiança é um aspecto de mérito bastante particular.

16. DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

A burocracia não leva em conta a chamada organização informal, existente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com as diferenças individuais entre as pessoas, o que interfere diretamente no desempenho das atividades organizacionais. Devido ao grau de exigência e de controle que norteia toda a atividade organizacional, surgem os imprevistos causados pela burocracia.

Merton⁶¹ versa sobre disfunções da burocracia da seguinte maneira:

inadequações de orientação, que envolvem a incapacidade treinada, derivam de fontes estruturais. O processo pode ser abreviadamente recapitulado. (1) Uma burocracia eficiente exige confiança de reação e estrita devoção aos regulamentos. (2) Tal devoção às regras conduz à sua transformação em absolutas; já não são concebidas como relativas a um conjunto de propósitos. (3) Isto interfere com a adaptação rápida, sob condições especiais não claramente visualizadas por aqueles que lançaram as regras gerais. (4) Assim, os mesmos elementos que favorecem à eficiência em geral, produzem ineficiência em casos específicos. Os indivíduos do grupo que não se divorciaram do significado que as regras têm para eles, raramente chegam a perceber a inadequação. Essas regras, com o correr do tempo, assumem caráter simbólico, em vez de serem estritamente utilitárias.

O conceito de disfunção, como desenvolvido por Merton⁶² é baseado na idéia elementar de que há um exagero no esforço de conformar a burocracia às normas e valores necessários à burocracia:

Há uma margem de segurança na pressão exercida por tais sentimentos (os de limitação da autoridade e da competência de cada um, e a metódica execução das atividades de rotina), sobre o burocrata, para conformá-lo às suas obrigações modeladas, que muito se parece com as tolerâncias de estimativa de precaução feitas por um engenheiro quando calcula os suportes de uma ponte.

⁶¹ MERTON, Robert K. Sociologia: Teoria e Estrutura. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970, p. 277

⁶² *Ib. Ibid.* p. 275

A conduta administrativa idealizada por Weber pressupõe que o trabalhador tenha uma fidelidade de comportamento, exigência de controle por parte da hierarquia de comando. Esperar essa previsibilidade do comportamento provoca uma rigidez do formalismo burocrático. De fato, o formalismo evidencia uma inconsistência burocrática.

Desta forma, o comportamento burocrático é o próprio antídoto da burocracia, tornando-a lenta em seus procedimentos, excessivamente formal e resistente às mudanças. O exagerado apego às normas distancia o comportamento burocrático dos fins organizacionais trazendo, por fim, a ineficiência. Cumprir normas é valor pessoal. O burocrata, longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência cega aos regulamentos⁶³.

No trabalho realizado diariamente na Unidade de Corregedoria, muito se observa outra disfunção da burocracia, que é a ênfase na impessoalidade, o que traz aborrecimentos para o público que desejaria uma atenção pessoal e individualizada. A seguir, destacam-se algumas outras disfunções da burocracia detectadas.

16.1. Internalização e elevado apego às normas

A internalização e elevado apego às normas decorre, fundamentalmente, do excesso de importância que as pessoas conferem às normas organizacionais, posição que repele mesmo os esforços orientados para a necessária adaptação da norma a novas realidades.

Esse fenômeno expressa, em essência, um mecanismo de exercício e manutenção de poder e de tarefas dentro da organização. Os servidores tendem a

⁶³ MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral de Administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.32 a 34.

definir o ritmo das transformações e, por conseguinte, do desenvolvimento organizacional. Quanto mais mudanças propostas, mais lento o ritmo de trabalho, como forma de repressão à quebra da burocracia anteriormente obedecida.

16.2 Excesso de formalização, rotinas e registros

Conseqüência do excesso de formalização e padronização dos procedimentos e do excesso de rotinas, despachos, encaminhamentos e controles aos quais passam a ser submetidos os atos administrativos, mesmo nos procedimentos de natureza mais operacional. É certo que deve haver controles, mas na exata medida da necessidade.

16.3 Resistência às mudanças

Pode-se afirmar que a resistência à mudança denota o temor pela mudança de tarefas ou em outros casos pela perda de poder. Assim, as pessoas ou grupos, em geral, resistem a qualquer movimento capaz de causar perturbação na ordem vigente, em razão do risco potencial de que tal mudança possa comprometer suas conquistas já consolidadas, ou em processo.

Não se pode esquecer que também ocorre situação diversa, quando servidores que desejam mudanças se transformam em agentes desse processo, quando percebem a possibilidade melhorias no plano pessoal.

O certo é que quanto mais bem elaborado o planejamento, menos traumas a implementação de novas idéias e paradigmas haverá na Corregedoria, pois os indivíduos em geral resistem às mudanças por se sentirem inseguros quanto aos riscos,

nova postura ou habilidades exigidas ou mesmo diminuição de prestígio ou reputação pessoal.

16.4. Ausência de inovação e conformidade às rotinas

Reflexo de uma tendência natural dos indivíduos em buscar a manutenção de um estado de segurança e de constante redução de esforços despendidos no trabalho, as inovações nos processos organizacionais tendem a ser reduzidas. As pessoas, nesses casos e situações, acabam por conformar-se com as atividades e os métodos de trabalho vigentes, desconsiderando, inclusive, as possibilidades e as necessidades de mudança.

16.5. Exibição de sinais de autoridade

As organizações públicas infelizmente são ambientes propícios para a proliferação desse indicador disfuncional. Na CGDF, assim como em outros órgãos públicos distritais ou federais, podem ser citados como exemplos de sinais de autoridade, que quando exibidos em excesso evidenciam disfunção, os seguintes: a segregação por salas; materiais ou equipamentos diferenciados, como carros oficiais, laptops, celulares, elevadores privativos, crachás diferenciados ou pins utilizados por autoridades, dentre outros.

16.6 Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público

Apesar da CGDF ter de conduzir processos apuratórios com o devido sigilo, tal fato não justifica uma possível dificuldade de relacionamento com o público. Tal fato deve-se principalmente não por haver imposição de obstáculos para a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos, mas principalmente porque a população desconhece o papel da Corregedoria e suas limitações.

Por conseguinte, a troca de informações entre Estado e sociedade resta prejudicada, em especial, pela excessiva padronização e afirmação de valores internos que distanciam os agentes públicos da compreensão acerca do que sejam os efetivos objetivos institucionais do órgão ou da entidade.

Para encontrar o caminho certo entendemos que é importante o estudo da disfunção da burocracia dentro da CGDF para conhecermos, se existir, qual o grau de disfunção existente e como esta tem afetado trabalho da mesma.

17. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Moresi⁶⁴, “a importância da informação nas organizações é absolutamente reconhecida, fazendo com que se não for o recurso mais importante, pelo menos figure entre aqueles recursos que estejam diretamente relacionados com o atingimento do sucesso desejado”.

Outra característica da informação é sua capacidade de fornecer subsídios à gestão de empresas. Segundo Beuren⁶⁵:

a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como, no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõe o sistema de gestão.

Pode-se concluir que os conceitos de Moresi e Beuren apontam para o desafio da informação nas organizações, ou seja, proporcionar que objetivos sejam alcançados com sua utilização racional, eficiente e focada. A informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório nas organizações, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato da informação. Portanto, ela só tem sua importância reconhecida quando for ao encontro do interesse do usuário⁶⁶.

⁶⁴ MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: Kira Tarapanoff. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília - DF, 2001. p. 93-111.

⁶⁵ BEUREN, I.M. *Gerenciamento da informação*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 43.

⁶⁶ BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G. M. *Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil*. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 1, jan/abr. 1998. p. 76-81.

Katzer e Fletcher⁶⁷, em estudo voltado à atividade administrativa dos gerentes, observaram que:

o ambiente em que suas atividades ocorrem é sobrecarregado de informações, socialmente delimitado e com elevado conteúdo político; o modo de comunicação preferido é o oral, especialmente os contatos diretos, e há pouco tempo disponível para a leitura de documentos longos; a coleta de informações é freqüentemente externa, ocorrendo fora dos escritórios, e direcionada para a definição de sua agenda de trabalho e a identificação de quem os possa ajudar; a base do processo decisório inclui o uso de intuição por parte dos administradores, os quais solicitam informações só para legitimar suas decisões aos olhos dos outros.

As organizações públicas, ao longo do tempo, vêm ajustando as suas estruturas e experimentando novas formas de gestão visando a melhoria contínua na diminuição das disfunções na gestão de pessoas.

⁶⁷ KATZER, J.; FLETCHER, P. *The information environment of managers*. Annual Review of Information Science and Technology, v. 27, p. 227-263, 1992.

18. MOTIVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A motivação deve ser abordada a fim de se perceber como um órgão público deve agir para manter os seus servidores motivados e comprometidos com o bom desempenho do trabalho, pois as pessoas são diferentes umas das outras e possuem diferentes objetivos e aspirações.

Considerar a importância da motivação é parte determinante do sucesso de uma organização. Do ponto de vista de Oliveira⁶⁸:

Motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Se as pessoas forem forçadas, estarão realizando o trabalho apenas por pressão. (...) Os motivos que levam os indivíduos à ação são as necessidades humanas que produzem padrões de comportamento, os quais variam de indivíduo para indivíduo.

As constantes transformações sócio-políticas exige dos servidores elevado poder de adaptação e de compreensão das mudanças. A mudança surge pela influência de fatores externos, e muitas vezes por necessidade sentidas pelos gerentes e dirigentes dos órgãos, passando-se por uma mudança organizacional a qual os servidores têm que se adaptar.

Segundo Daft⁶⁹ “a mudança organizacional é definida como a adoção de uma nova idéia ou um novo comportamento por uma organização”. A maioria das pessoas na organização não está disposta a abraçar um processo de mudança. Este papel cabe ao líder, gerente, que deve saber reconhecer a hora de enfrentar o processo de mudança, ou, ainda, saber reconhecer que a sua empresa necessita de mudanças para se manter competitiva dentro do mercado.

⁶⁸ OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das Organizações: Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo*. São Paulo: Thomson Learning, 2006, p. 149.

⁶⁹ DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson Pioneira, 6ª edição, 2005, p. 269

Segundo Maia e Pinto⁷⁰,

O diagnóstico de por que mudar e o que mudar depende da clara compreensão de como interagem dois pólos de qualquer organização: de um lado, o direcionamento estratégico, constituído pelo intento estratégico e pelos focos que direcionam as estratégias propriamente ditas; de outro, o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina seu nível de excelência. No setor público, o processo de mudança cultural e organizacional é um processo lento, demorado, que requer habilidade dos gerentes e deve quebrar barreiras impostas pelos servidores, que, dentro de um padrão preestabelecido, se fecham e têm medo de sair da sua zona de conforto.

É preciso ter em mente que a cada troca de Secretariado no Governo do Distrito Federal, ocorre a necessidade de mudança, a qual nem sempre é sentida facilmente. Os servidores nem sempre estão devidamente preparados para percebê-la e para reagir de forma a aceitar esta mudança, seja por receio de perder o emprego, no caso daqueles que só exercem função comissionada ou mesmo por medo de alteração da rotina e aumento de carga de trabalho, no caso dos servidores do quadro. Por isso é necessário ter em mente que toda mudança precisa passar por estágios de busca e compreensão do processo.

Por isso é imprescindível que os líderes estejam sempre analisando as características individuais dos servidores, que percebam os servidores como pessoas, formem juízos sobre os outros, tenham personalidade já estabelecida e aprendam enquanto estão trabalhando.

As diferenças individuais necessitam de ajustamento para que servidores possam trabalhar, interagindo uns com os outros. Sem dúvida ignorar estas diferenças individuais leva ao fracasso dos objetivos de qualquer ambiente de trabalho. Assim,

⁷⁰ MAIA, Francisco Sérgio Nobre e PINTO, Maria Vanda Lima. *Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas*. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Orientadora: Prof^a. Patrícia Portella Prado Galhano, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/docs/770119.PDF>>. Acesso em 22 mai. 2010

plausível admitir que os líderes devem se adaptar à organização e aos indivíduos e grupos que integram a organização, fazendo quando necessário os ajustes.

18.1 A necessidade da Comunicação para a mudança

Para que tal adaptação seja efetivada, impossível descartar a influência da comunicação neste processo. Isto porque a comunicação proporciona o funcionamento uniforme do processo administrativo e contribui para que o planejamento e a organização administrativos sejam executados de forma eficaz e para que se aplique com efetividade o controle administrativo.

A boa comunicação é resultado de uma administração competente e não causa da mesma. A eficácia do desempenho de um grupo está diretamente ligada ao tipo de controle ao qual o grupo está submetido. Assim, os líderes devem saber esclarecer o que deve ser feito, reconhecer o bom desempenho do servidor e criar, sempre que possível, estímulos para melhorá-lo. Para tanto, é necessário que saibam proporcionar meios para viabilizar a expressão emocional tanto de suas frustrações como de sua satisfação e tomar decisões considerando a opinião de seus subordinados.

Nesta troca de informações, a comunicação pode ser eficiente e eficaz. Sua eficiência está relacionada com os meios utilizados enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado. A comunicação serve também ao objetivo de indicar a qualidade da participação humana no processo. Nestes aspectos, resultam necessários maiores esforços visando à melhor qualidade dos relacionamentos interpessoais, bem como dos serviços oferecidos aos cidadãos e ao próprio governo.

A fim de aumentar a qualidade da boa comunicação, é necessário contar com as habilidades individuais, com ações organizacionais que possam aprimorá-las. Por terem o poder de trazer conseqüências que podem ser desastrosas, a comunicação

deve ser cuidada, precisa, clara e objetiva, evitando que por sua falta a organização não obtenha resultados satisfatórios.

Segundo Kunsch⁷¹:

Para a consecução de todo o anterior, é necessário que a comunicação seja transparente; uma via de mão dupla, que funcione com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo; possua mecanismos formais que facilitem a abertura da comunicação interna; se preocupe em informar o servidor sobre tudo que pode afetar sua vida e sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam. A razão que justifica isso é simples: o público interno é, certamente, um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Os colaboradores são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa, bem como da imagem organizacional, fatos que tornam indispensável que todos estejam sempre bem informados.

Por conseguinte, pode-se afirmar que a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente. Portanto, é imprescindível destacar que a responsabilidade da comunicação interna é de todos e cada um dos integrantes da Corregedoria.

Finalmente, cabe ressaltar que a comunicação, do ponto de vista estratégico, é uma ferramenta fundamental para promover a motivação dos colaboradores, melhorar a integração das áreas da organização e o fluxo de informações, contribuir à tomada de decisões, melhorar os resultados e afiançar a imagem e a identidade organizacional.

Vale destacar que esses dados, se bem refletem a realidade tal como é percebida pelas pessoas que trabalham na Unidade de Corregedoria e apresentam uma visão positiva do fato estudado, não excluem outros que não de ser considerados como uma valiosa informação e um sensível termômetro daquilo que sentem e pensam os servidores.

⁷¹ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre de 1997, página 20.

19. DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O estudo da gestão de pessoas auxilia a forma de lidar com as pessoas para melhorar seu desempenho e ajudar a organização a elevar os seus resultados e desempenho.

Alguns dos objetivos da gestão de pessoas são, segundo Chiavenato⁷²

ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar a competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A sociedade tem cobrado, cada vez mais, uma mudança na forma de agir dos governantes e tais mudanças são solicitadas nas estruturas e formas de organização de trabalho. Assim, os servidores devem estar cada dia mais ágeis e focados nas exigências da sociedade, devem ser pessoas comprometidas e envolvidas com a missão do órgão; pessoas têm que estar em constante atualização para acompanhar a velocidade das mudanças que ocorrem.

Tema pouco tratado pela maioria dos autores, a gestão de pessoas no setor público foi assim conceituada por Bergue⁷³: (2005, p. 18)

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 11 e 12.

⁷³ BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: Educus, 2005, p. 18.

as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre desempenho efetivo e previsto com vistas as correções de curso do processo.

Bergue trata da Reforma do Estado como sendo uma necessidade imposta pela sociedade, que quer mais eficiência e eficácia. Dessa forma, o Estado necessita mudar a sua forma de administrar, de planejar, pautando sua estratégia em melhores resultados que advirão dessas mudanças.

De acordo com o autor, essa mudança busca acelerar o processo de superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal; o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade preconizados pela perspectiva denominada gerencial. Tais mudanças foram impulsionadas pelas exigências dos meios sociais no aumento da qualidade dos bens e serviços públicos.

Como mudanças ocorrem a todo o momento, é preciso que a organização esteja alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo e que não pode ser desconsiderado.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo e uma comunicação aberta. O momento atual exige ampla transformação, sendo fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

A falta de comunicação leva à despersonalização do relacionamento entre os servidores, dando um caráter impessoal nas relações, levando com que a comunicação passe a ser bloqueada por causa das divisões hierárquicas e, portanto, a Unidade de Corregedoria deve sempre procurar aprimorar e desenvolver a comunicação para melhorar seus processos de trabalho.

20. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA CGDF

Com base na pesquisa efetuada, são apresentadas as seguintes sugestões para a melhoria da administração da interna na Unidade de Corregedoria:

- Melhorar a comunicação interna pelas vias formais, propondo melhorias e/ou modificações tendentes a torná-las menos burocráticas e mais estimulantes.
- Implementar as mudanças na comunicação necessárias de modo a reduzir as falhas registradas e aumentar os índices de eficiência e eficácia comunicacionais.
- Estimular a participação e as contribuições dos servidores, criando um clima de confiança, cooperação, sinergia e solidariedade.
- Identificar as necessidades de treinamento e oportunizá-lo de maneira equitativa.
- Procurar sempre fornecer *feedback*: dar uma resposta a quem a está esperando é uma forma de demonstrar consideração e respeito por essa pessoa.
- Esmerar-se no sentido de tornar a comunicação cada vez mais oportuna, clara, objetiva, transparente, confiável e crível.
- Diminuir as barreiras de comunicação existentes, bem como trabalhar os conflitos em prol da coesão, da integração das pessoas, e da solidificação das equipes.
- Concentrar-se nos aspectos passíveis de melhoria que foram constatados e trabalhar no sentido de manter os pontos fortes e positivos que foram verificados, tentando aperfeiçoá-los, ainda mais, dia após dia.
- Fortalecimento dos Sistema Estadual Correcional.
- Desenvolvimento e exercício de condutas éticas.
- Preservação da probidade como valor ao exercício da atividade profissional.

- Promoção do bem comum, de modo que o interesse público prevaleça sobre os interesses particulares.
- Respeito ao ser humano, às diferenças individuais e à liberdade de expressão.
- Integridade e honestidade em todas as relações, preservando o exercício dos direitos e das obrigações de forma igualitária.
- Otimização do uso de recursos públicos, combatendo toda a forma de desperdício e
- Transparência na comunicação, disseminando as informações de interesse da sociedade e dos colaboradores, respeitando os aspectos éticos e legais pertinentes.

21. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com a dupla intenção de refletir sobre os princípios e valores administrativos e de analisar as percepções que os servidores têm sobre a aplicação desses valores no trabalho realizado na Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

Com esse anelo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, ao longo de seu desenvolvimento, foi abordando a relação teórica dos estudiosos do tema com os resultados provenientes de pesquisa aplicada à Corregedoria-Geral da União. Logo após, foi efetuado um estudo de caso no seio da Unidade de Corregedoria da Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

A análise realizada permite concluir que há em andamento um processo, uma ponte de significados entre os servidores e a visão que têm os mesmos sobre o cumprimento dos princípios administrativos no âmbito distrital. Sob este prisma, a pesquisa demonstrou a iminente necessidade de incrementar às funções de controle na Corregedoria-Geral do Distrito Federal a motivação, a expressão emocional e a informação a todos os servidores. Nesse sentido, a percepção majoritária indica, dentro de uma filosofia de melhoria constante, a necessidade de efetuar adequações.

As principais adequações sugeridas devem-se, principalmente, à resistência a mudanças, ao excesso de papelório e, também, à comunicação dentro da CGDF.

Como analisado, a resistência à mudança tem muito a ver com a insegurança de manutenção do status e das novas habilidades exigidas. Neste caso, cabe aos dirigentes o papel de incrementar essa mudança, buscando soluções e meios para motivar os servidores para que o serviço seja realizado da melhor forma possível.

Cabe aos dirigentes desenvolver políticas e práticas de gestão de mudanças que conciliem expectativas e necessidades dos servidores, elevando-se o nível de motivação e comprometimento, gerando satisfação pessoal e melhoria no desempenho profissional.

Percebeu-se que os servidores da Unidade de Corregedoria entendem que a comunicação é um processo que necessita de aprimoramento. A falta de comunicação leva a distorção na forma de trabalhar, leva à desmotivação por parte dos servidores, bem como causa ruídos muitas vezes irreparáveis, que podem comprometer o bom desempenho individual e coletivo.

As disfunções burocráticas relatadas neste trabalho mostram-se limitadoras na implantação de uma política voltada à formulação de estratégias, acompanhamento de desempenho do seu corpo técnico, sendo necessárias ações alicerçadas em uma política que promova a implementação de programas de trabalho que valorizem a inovação e a reflexão sobre a melhoria de processos.

Por todo o exposto, cobra importância fundamental a comunicação interna, entendida como as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na CGDF. Essas pessoas constituem um dos mais importantes públicos, pois embora a CGDF não viva para o público interno, não subsiste sem ele. Assim sendo, caberia à Unidade de Corregedoria externar maior reconhecimento aos valores desse indispensável público.

É necessário o restabelecimento de uma imagem positiva e um clima adequado de trabalho na CGDF. Esses são fatores vitais para o desenvolvimento e a sobrevivência do Órgão, por meio dos quais se promove a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização, atingindo o objetivo estratégico de contribuir ao aumento da produtividade, eliminando a duplicação de processos e o retrabalho, melhorando o clima interno e assegurando o envio de

informação em tempo e formas adequadas, disponibilizando-a para a tomada de decisões. Para isso, a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental. Neste sentido, a Unidade de Corregedoria precisa esforçar-se para superar as dificuldades relatadas pelos servidores.

O presente estudo demonstra que os resultados de uma análise com base ética fornecem um ambiente profissional intenso em princípios e valores. Concentrar o foco na busca do fortalecimento moral dos servidores públicos distritais pressupõe o desenvolvimento de uma adequada política de desenvolvimento pessoal, na qual a prática da ética seja reconhecida como fundamental na rotina dos servidores.

Para tanto, é necessário focalizar sob a ética tanto a comunicação interna quanto a formação de pessoal sob orientação. A importância dos valores éticos deve ser demonstrada, discutida e estimulada não só por exemplos como também por palavras.

O modelo australiano citado no trabalho representa uma idéia de reforma, visualizada como meio de combate a corrupção e a divulgação de modelos como o citado é necessária para que a boa governança seja fortalecida.

O problema é que não basta observar e copiar o modelo australiano de administração pública. Isto porque não há receitas prontas para estabelecer sistemas da integridade em democracias modernas. Segundo Valdés⁷⁴,: Os sistemas de integridade são culturalmente limitados e dinâmicos. Uma perspectiva positiva, para inspirar medidas de combate a corrupção, relaciona-se à prevenção.

Os resultados do questionário aplicado aos servidores da Corregedoria-Geral do Distrito Federal e a pesquisa bibliográfica realizada indicam a base para instrumentos de treinamento realisticamente estruturados. Com fundamento nas respostas colhidas, na experiência em gestão administrativa australiana e nos conceitos

⁷⁴ VALDÉS, Daisy de A. Ética e Governança: Ouvidoria Para a Cidadania, Palestra apresentada no III Ciclo Ético em Brasília, 19 de maio de 2006, sobre “Ética e Bem Comum”, no Centro Cultural Brasília—CCB—Brasília, DF.

sobre ética, princípios e valores aqui apresentados, surgem algumas conclusões e sugestões.

As sugestões e observações fornecidas pelas respostas dos servidores ao questionário subsidiaram e enriqueceram toda a pesquisa, contribuindo como elementos fundamentais para reflexão da atual situação e conseqüentes reformas e mudanças necessárias para o aprimoramento do serviço público distrital.

Que a presente análise seja base para a elaboração de uma pesquisa mais ampla, que englobe um universo maior de servidores participantes da Corregedoria-Geral do Distrito Federal. Que vá ainda mais além e possa fornecer o retrato de servidores de outros órgãos da administração pública distrital. Conhecer a ética desses cidadãos e a forma como lidam com a coisa pública fomentará mudanças necessárias em prol da efetiva aplicação dos princípios e valores administrativos.

Qualquer mudança positiva na administração pública distrital só ocorrerá se acompanhada pela valorização da ética, do respeito pelo constitucionalismo democrático, da consideração dos direitos individuais e grupais, ou seja, pela atenção às normas corretas de comportamento público, à ética pública, à ética de trabalho e, por conseguinte, ao aumento da credibilidade da população no trabalho realizado pelo setor público, em especial pela Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ASPER Y VALDÉS, Daisy. *Ética e Governança: Ouvidoria para a cidadania*, Palestra apresentada no III Ciclo Étical em Brasília, 19 de maio de 2006, sobre “Ética e Bem Comum”, no Centro Cultural Brasília—CCB—Brasília, DF.

_____. *Ética, Princípios e Valores na Administração Pública Brasileira: o que diz a pesquisa*. Monografia de Pós-Doutorado na Universidade da Califórnia. Disponível em: <http://www.anpr.org.br/25ENPR/3daisy_todos.pdf>. Acesso em: 04 jun.2009

ASPER Y VALDES, Daisy e CAIDEN, Gerald. *Tendências Atuais Na Ética Do Serviço Público*. Disponível em <<http://www.etical.org.br/noticias.asp?idnoticia=3&lang=>>>. Acesso em: 04 jun.2009

AZEVEDO, José Carlos Soares de. *O sistema de gestão da ética do Poder Executivo Federal brasileiro*. Trabalho apresentado no XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0044113.pdf>>. Acesso em: 07 ago.2009

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de Direito Administrativo*, 10ª edição, São Paulo: Malheiros, 1998.

BASTOS, Maria Ignez P. L. *A comunicação e a motivação*. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3367>>. Acesso em: 25 dez.09.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educs, 2005

BEUREN, I.M. *Gerenciamento da informação*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 43.

BOBBIO, Norberto. *Direito, Ética e Política* – Ed. Unijuí – 2005, por Ricardo Bins Napoli e Albertinho Luiz Gallina, Disponível em:
<http://inovacao.enap.gov.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=229>.
Acesso em: 07ago. 2009

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G. M. *Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil*. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 1, jan/abr. 1998.

“Building a Better Public Service”. *MAB-MIAC publication series* ; n. 12. A joint publication of the Management Advisory Board and its Management Improvement Advisory Committee, Canberra : Australian Govt. Pub. Service, 1993. vii, 24 p. Disponível em:<<http://catalogue.nla.gov.au/Record/2788455/Copyright?&#copyright>>
Acesso em: 07. Ago09

CAIDEN, Gerald. *A administração pública na América do Sul: algumas reflexões*. In *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, Volume 2, Número 1: 145-147, jan/abr 1987. Disponível em:<<http://www.fjp.mg.gov.br/revista/analiseconjuntura/viewarticle.php?id=54&layout=abstract>>. Acesso em: 04 ago.2009

_____. *Reformas Administrativas Recientes En Autralasia*. In: *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, Madrid: vol 57, mar.1991.

CARVALHO, Ailton da Silva; ALVES, Carlos Alberto Anastácio. *Ética no Serviço Público: uma análise dos procedimentos fiscais no trânsito de mercadorias no Estado da Bahia*. Salvador, 2004. Monografia (Especialização em Técnicas Fazendária) – Programa de Pós - Graduação em Técnicas Fazendária, UFBA, 2003. Disponível em: <http://intranet.sefaz.ba.gov.br/gestao/rh/treinamento/monografia_ailton_carlos.pdf>.
Acesso em: 07 ago.2009

CHAUÍ, Marilena de Souza. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ed. Ática, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Administração Estratégica*. São Paulo: Saraiva.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHING, Hong Yuh. *Eficiência e Interesse Público: Dois Lados da Mesma Moeda*. Disponível em: <<http://www.etical.org.br/encontros.asp>>. Acesso em: 05 abr.2010

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson Pioneira, 6ª edição, 2005.

DISTRITO FEDERAL. Lei Distrital n.º 3.105, 29 dez. 2002. Institui Cria a Corregedoria-Geral do Distrito Federal e institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 250, Brasília, 30 dez. 2002. Seção I, p. 167. Disponível em:

<http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2002/12_Dezembro/DODF%20-%20250%20-%2030-12-2002/Seção1-250.pdf>. Acesso em 10 jun. 2010.

_____. Lei Distrital n.º 3.163, 03 jul 2003. Altera a Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002, que institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal – SICAO e o Sistema de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira, Contábil e Patrimonial do Poder Executivo do Distrito Federal – SIPOA, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 127, Brasília, 04 jul. 2003, Seção I, p.1. Disponível em:

<http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2003/07_Julho/DODF%20-%20127%20-%2004-07-2003/Seção1.pdf> . Acesso em 10 jun. 2010.

_____. Decreto n.º 24.582, 11 mai. 2004. Aprova o Regimento Interno da Corregedoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 89, Brasília, 12 mai. 2004, Seção I, p.1. Disponível em:

<http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2004/05_Maio/DODF%20089%2012-05-04/Seção01-%20089.pdf> . Acesso em 10 jun. 2010

_____. Decreto n.º 27.672, 27 jan. 2007. Altera a Estrutura Orgânica da Corregedoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 22, Brasília, 30 jan. 2007, Seção I, p. 2. Disponível em <[HTTP://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/01_Janeiro/DODF%20022%2030-01-2007/Seção01-%20022.pdf](http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/01_Janeiro/DODF%20022%2030-01-2007/Seção01-%20022.pdf)>. Acesso em 10 jun. 2010

_____. Decreto n.º 27.591, 01 jan. 2007. Dispõe sobre a estruturação administrativa do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal Edição Extra n.º 1, Brasília, 01 jan. 2007, Seção I, p.1. Disponível em:http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/01_Janeiro/DODF%20001%2001-01-2007/Seção01%20e%2002-%20Edição%20Extra%20001.pdf> Acesso em 10 jun. 2010

_____. Decreto n.º 28.028, 08 jun. 2007. Altera dispositivos do Decreto n.º 27.591, de 1º de janeiro de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 110, Brasília, 11 jun. 2007, Suplemento, Seção I, p. 20. Disponível em <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/06_Junho/DODF%20110%20112007/Suplemento%20do%20DODF%20Nº%20110_Seção%201.pdf> Acesso em 10 jun. 2010

_____. Decreto n.º 28.009, 30 mai. 2007. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 106, Brasília, 04 jun. 2007, Seção I, p. 13. Disponível em: http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2007/06_Junho/DODF%20106%2004-06-2007/Seção01-%20106.pdf. Acesso em 10 jun. 2010

_____. Decreto n.º 29.965, 21 jan. 2009. Cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e de Controle Interno do Distrito Federal - SEOPS, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 16, Brasília, 22 jan. 2009, Seção I, página.1. Disponível em <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2009/01_Janeiro/DODF%20016%2022-01-09/Seção01-%20016.pdf> . Acesso em: 12 jun. 2010.

_____. Decreto n.º 30.200, 25 mar. 2009. Altera, sem aumento de despesa, a estrutura administrativa da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 59, 26 mar. 2009, Seção I, p. 13. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2009/03_Março/DODF%20059%2026-03-09/Seção01-%20059.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010

_____. Decreto n.º 31.402, 09 mar. 2010. Extingue a Secretaria de Estado Extraordinária de Relações Institucionais do Distrito Federal, cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social do Distrito Federal, altera a denominação da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, que passa a denominar-se Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n.º 47, 10 mar. 2010, Seção I, p. 03. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2010/03_Março/DODF%2047%2010-03-2010/Seção01-%20047.pdf> . Acesso em: 10 ago. 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à Administração*. 3ª edição, São Paulo: Pioneira, 1998.

FISCHER, André Luiz. FISCHER, Rosa Maria. *Gestão de Pessoas na Organização*: Um

resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <http://www2.tcu.gov.br/portal/page?_pageid=33,208335&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 5 nov. 2007.

FLETCHER, Christine e CLIFFWALSH. *Reform Of Intergovernmental Relations In Australia: The Politics Of Federalism And The Non-Politics*. Public Administration, London: vol. 70, 1992.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Campus, 2001.

GREENSPAN, Alan. *A Era da Turbulência: Aventuras Em Um Novo Mundo - Epílogo sobre a crise americana*, São Paulo: Campus, 2007.

IVES, Denis. Human Resource Management In The Australian Public Service: Challenges And Opportunities. In: *Public Administration and Development*. Londres vol.15 No.3, 1995.

KATZER, J.; FLETCHER, P. *The information environment of managers*. Annual Review of Information Science and Technology, v. 27, p. 227-263, 1992. Disponível em: <<http://www.asis.org/Publications/ARIST/>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

KUHN, Thomas S. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1988.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada*. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Carlos Alberto Nogueira de. *Administração pública para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAB-MIAC publication series; no. 12. A joint publication of the Management Advisory Board and its Management Improvement Advisory Committee, Canberra: Australian Govt. Pub. Service, 1993. Disponível em: <<http://catalogue.nla.gov.au/Record/2788455/Copyright?&#copyright>>. Acesso em: 07 ago. 2009

MACHADO JÚNIOR, J.E.S. *Motivação e incentivos salariais diretos e indiretos aos colaboradores*. São Paulo,: Partes, 2009. Disponível em: www.partes.com.br/emrhede/motivacao.asp. Acesso em 20/06/2009.

MAIA, Francisco Sérgio Nobre e PINTO, Maria Vanda Lima. *Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas*. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Orientadora: Prof^a. Patrícia Portella Prado Galhano, Brasília, 2007. Disponível em: < <http://www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/docs/770119.PDF>>. Acesso em: 22 mai. 2010.

MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

_____. *Direito Administrativo em Evolução*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 22.ed. São Paulo: RT, 1997.

MERTON, R. K. *Social theory and social structure*. New York: Free Press, 1959. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=If3i2EvnG2wC&pg=PA29&dq=merton&hl=ptBR&ei=hj5PTOXHLol_8AaSzYzXDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CE4Q6AEwCA#v=onepage&q=merton&f=false>. Acesso em 27 jul. 2010.

MORAIS, Leovegildo e MADRUGA, Dalmácio. Identificação de Modelos e Práticas de Gestão da Ética na Administração Pública Federal Brasileira, em *Desvios Éticos: risco institucional*, Brasília, Escola de Administração Fazendária, 2006. Disponível em <http://www.transparencia.org.br/docs/OEA_Brasil.pdf>. Acesso em 08 ago.2009

MOREIRA, Adriano. As teses de Lutero, *Estratégia*, vol. VIII: *Legado Político do Ocidente (O Homem e o Estado)*, n.º coord. por Adriano Moreira, Alejandro Bugallo e

Celso Albuquerque, Lisboa, 1995, págs. 120-133. Disponível em:
<http://www.arqnet.pt/portal/teoria/lutero_amoreira.html>. Acesso em: 2 jul. 2010

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: Kira Tarapanoff. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: [s.n.], 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral de Administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NÉRICI, Imídeo G. *Introdução à lógica*. 5.ed. São Paulo: Nobel, 1978

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das Organizações: Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

POPPER, K. R. *Conhecimento objetivo*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

RAWLS, John. *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press., 1971.

_____. *Political Liberalism*, New York: Columbia University Press, 1993.

REIS, Cláudio. *Ética no Serviço Público, Alguns Pontos Fundamentais*, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2007, mimeo.

_____. O Estado ainda é hospitaleiro para a Corrupção. Entrevista concedida para a Revista Dohler. Disponível em:
<http://www.dohler.com.br/revistadohler13/comportamento_3.htm>. Acesso em 07 ago.09

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWANK, Casey. *Dirty Hands and Conflicts of Values and of Desires in Aristotle's Ethics* In Pacific Philosophical Quarterly 67. Disponível em: <
<http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0279-0750>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

_____. *Moral Conflicts: What They Are and What They Show*. Pacific Philosophical Quarterly 68. Disponível em: <
<http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0279-0750>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

TOLEDO, Geraldo Luciano e OVALLE, Ivo Izidoro, *Estatística Básica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

APÊNDICE

Valores como parte da atividade pública

As questões a seguir têm o propósito de saber quais valores são mais importantes, na sua opinião.

Os valores definidos abaixo são, usualmente, considerados essenciais na atuação da Administração Pública. Alguns deles estão expressamente enunciados na nossa Constituição Federal.

1. legalidade, atuando em conformidade com o sistema legal, regulamentos, instruções etc.;
2. imparcialidade, atuando de modo independente, sem influências externas ou pressões indevidas;
3. interesse público, atuando com vistas à realização da finalidade pública, ao bem comum;
4. moralidade, atuando de modo ético, sabendo distinguir o certo do errado, o bem do mal;
5. publicidade, atuando de modo transparente na divulgação dos atos oficiais, sem subterfúgios;
6. eficiência, atuando na base da competência técnica, com empenho e economia;
7. efetividade, atuando diligentemente, visando conseguir o melhor resultado com o menor custo;
8. integridade, atuando com dignidade, responsável por sua ação;
9. lealdade, atuando de acordo com ordens e decisões legítimas dos superiores hierárquicos;
10. responsabilidade, atuando diligentemente, prestando contas de suas ações a quem de direito couber;
11. honestidade, atuando de acordo com a verdade, cumprindo o esperado.
12. justiça, atuando de acordo com a idéia de justiça, igualdade e fraternidade.
13. cooperação, atuando de modo solidário, em harmonia com os colegas

I - VALORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

1) Quais dos valores acima você considera os mais importantes na Administração Pública Federal? Indique os 5 (cinco) mais importantes em sua opinião.

- legalidade
- imparcialidade
- interesse público
- moralidade
- publicidade
- eficiência
- efetividade
- integridade
- lealdade
- responsabilidade
- honestidade
- justiça
- cooperação

2) Quais dos valores acima você considera os mais importantes na Corregedoria-Geral do Distrito Federal? Indique os 5 (cinco) mais importantes em sua opinião.

- legalidade
- imparcialidade
- interesse público
- moralidade
- publicidade
- eficiência
- efetividade
- integridade
- lealdade
- responsabilidade
- honestidade
- justiça

- cooperação

3) Quais dos valores acima você considera os mais importantes no Setor Privado?
Indique os 5 (cinco) mais importantes em sua opinião.

- legalidade
- imparcialidade
- interesse público
- moralidade
- publicidade
- eficiência
- efetividade
- integridade
- lealdade
- responsabilidade
- honestidade
- justiça
- cooperação

4) Indique, dentre os valores enumerados no enunciados, os cinco que você considera MENOS observados na CGDF atualmente:

- legalidade
- imparcialidade
- interesse público
- moralidade
- publicidade
- eficiência
- efetividade
- integridade
- lealdade
- responsabilidade
- honestidade

- justiça
- cooperação

5) Houve alguma mudança nos valores da Administração Pública nos últimos anos?

	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Permanecem os mesmos
Na Corregedoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Administração Pública Distrital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Administração Pública Federal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II - DISCUSSÃO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NO SERVIÇO PÚBLICO

6) Com que frequência o tema ética é discutido na CGDF por:

	Sempre	Às vezes	Nunca	Difícil dizer
Dirigentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Você acha necessária a existência de códigos de ética específicos para cada órgão da Administração Pública Distrital?

- Sim, as normas seriam úteis
- Não, as que existem são suficientes
- Não, iriam apenas complicar
- Difícil dizer

8) Os SERVIDORES têm uma ideia uniforme sobre procedimentos eticamente corretos?

- Bastante uniforme
 Suficientemente uniforme
 Pouco uniforme
 Difícil dizer

9) Os DIRIGENTES têm uma ideia uniforme sobre procedimentos eticamente corretos?

*

- Bastante uniforme
 Suficientemente uniforme
 Pouco uniforme
 Difícil dizer

III - SITUAÇÕES E PROCEDIMENTOS COM PROBLEMAS ÉTICOS

10) Que situações da Administração Pública Distrital, das mencionadas a seguir, apresentam problemas éticos: *

	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Trabalho interno na CGDF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interações e cooperações entre serviço público e privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atuação entre diferentes órgãos e entidades do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
público				
Trabalho com lideranças políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerenciamento do pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o cidadão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratos e Licitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) De modo geral, com que frequência as práticas administrativas listadas abaixo ocorrem na Corregedoria-Geral do DF?

	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
1 - Favorecimento a amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Desmotivação dos servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Uso de linguagem oficial complexa, fora do alcance do interessado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Aceitação de benefícios econômicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
(propinas)				
5 - Favorecimento político	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Interferência na decisão de caso fora de sua competência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Discriminação em razão de raça ou sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Tomada de decisão sem adequado preparo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Excesso de burocracia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Omissão de informações necessárias para a execução do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - Procrastinação (demora injustificada)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - Proteção a grupo de interesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 - Resistência à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca
14 - Assédio sexual no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 - Fugir da responsabilidade no ocorrência de erros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 - Colocar o cargo ou função acima do bem comum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - Dispor ou negociar com a função exercida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - Recusa em fornecer informação em casos de sua competência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - Complicar desnecessariamente procedimentos administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - Assédio moral no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 - Corporativismo (proteção de colegas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - Conflitos de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sempre Algumas
vezes Raramente Nunca

interesse entre o
público e o privado

IV - USO DE DIFERENTES MECANISMOS DE RESPONSABILIDADE

12) Marque as 5 (cinco) práticas que considera mais graves e danosas à Administração Pública Distrital, dentre as abaixo enunciadas:

Selecione as 5
(cinco) práticas que
considera mais
graves

1 - Favorecimento a amigos

2 - Desmotivação dos servidores

3 - Uso de linguagem oficial complexa, fora
do alcance do interessado

4 - Aceitação de benefícios econômicos
(propinas)

5 - Favorecimento político

6 - Interferência na decisão de caso fora de
sua competência

7 - Discriminação em razão de raça ou sexo

8 - Tomada de decisão sem adequado

Selecione as 5
(cinco) práticas que
considera mais
graves

preparo

9 - Excesso de burocracia

10 - Omissão de informações necessárias
para a execução do trabalho

11 - Procrastinação (demora injustificada)

12 - Proteção a grupo de interesse

13 - Resistência à mudança

14 - Assédio sexual no trabalho

15 - Fugir da responsabilidade no
ocorrência de erros

16 - Colocar o cargo ou função acima do
bem comum

17 - Dispor ou negociar com a função
exercida

18 - Recusa em fornecer informação em
casos de sua competência

19 - Complicar desnecessariamente
procedimentos administrativos

Selecione as 5
(cinco) práticas que
considera mais
graves

20 - Assédio moral no trabalho	<input type="checkbox"/>
21 - Corporativismo (proteção de colegas)	<input type="checkbox"/>
22 - Conflitos de interesse entre o público e o privado	<input type="checkbox"/>

13) Por acaso as percepções dos servidores da CGDF relacionadas à ética no serviço público diferem dos valores oficialmente estabelecidos? *

- Sempre
- Às vezes
- Nunca
- Difícil dizer

14) Qual é a sua avaliação quanto aos seguintes mecanismos de monitoramento da responsabilidade administrativa na CGDF? *

	Excessivo s	Excelente s	Suficiente s	Insuficiente s	Precário s
Controles patrimoniais	<input type="checkbox"/>				
Auditorias de conformidade	<input type="checkbox"/>				
Auditorias de desempenho	<input type="checkbox"/>				

	Excessivo s	Excelente s	Suficiente s	Insuficiente s	Precário s
Transparência na divulgação de informações na própria Corregedoria	<input type="checkbox"/>				
Transparência na divulgação de informações ao público	<input type="checkbox"/>				
Condições para a realização de processos disciplinares/correccionais	<input type="checkbox"/>				
Avaliação de desempenho individual pelos resultados	<input type="checkbox"/>				
Controle de acesso a informações e sistemas informatizados	<input type="checkbox"/>				
Atribuição clara e definida das tarefas	<input type="checkbox"/>				

V - ACESSIBILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

15) As atividades da Corregedoria são suficientemente abertas ao público? *

- Sim
 Não

Dificil dizer

16) A Corregedoria monitora a opinião dos cidadãos quanto à facilidade de acesso (por exemplo, através de consultas aos usuários)? *

Sim

Não

Dificil dizer

17) A Corregedoria possui métodos de recebimento de denúncias de abusos ou outros comportamentos antiéticos? *

Sim

Não

Dificil dizer

VI - GERENCIAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

18) A ética no serviço público faz parte do gerenciamento de pessoal da Corregedoria?
*

Sim

Não

Dificil dizer

19) A ética no serviço público é considerada quando da escolha de servidores para exercerem cargos comissionados? *

Sim

Não

Dificil dizer

20) Os requisitos éticos relacionados ao papel de um servidor público são discutidos quando do treinamento de um novo servidor? *

Sim

- Não
- Díficil dizer

VII - PRESENTE E FUTURO DA ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

21) Como você avalia os valores dos servidores públicos em relação aos trabalhadores do setor privado? *

- São idênticos
- Há pouca diferença
- São completamente diferentes
- Díficil dizer

22) Em relação à situação no passado, a ética no serviço público atualmente está: *

- Consideravelmente pior
- Pouco pior
- A mesma
- Pouco melhor
- Consideravelmente melhor

23) Como a corrupção atinge a Administração Pública e o Setor Privado:

* (1) muito (2) médio (3) pouco (4) difícil dizer

	1	2	3	4
No Setor Privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na CGDF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Administração Distrital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na Administração Federal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

