

## Ética organizacional e percepção de militares brasileiros

**JOSÉ RICARDO HONÓRIO DA SILVA\***

**HERMES DE ANDRADE JUNIOR\*\***

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é identificar a percepção de militares da Força Aérea Brasileira (FAB), caracterizada como instituição total, no tocante ao comportamento ético nas relações interpessoais. Questões sobre o código de ética militar, a cultura organizacional e o comportamento individual condizente foram estudadas mediante pesquisa de campo, de natureza exploratória, para a construção de escalas válidas de uma dissertação de mestrado, onde se levantou dados de nove militares da FAB, escolhidos aleatoriamente dentre os que compõem a guarnição de aeronáutica em Brasília-DF, Recife-PE, Belo Horizonte-MG e São Paulo-SP e tidos como representantes do estamento militar nos critérios de representação social. A análise dos questionários permitiu a inferência de uma homogeneidade na percepção dos militares de diversos níveis hierárquicos a respeito da ética na instituição e mostrou que a cultura organizacional militar exerce grande influência sobre os comportamentos e atitudes individuais.

**Palavras-chave:** Ética Organizacional; Hierarquia; Militares; Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional

### *Organizational ethics and perception of brazilian military*

**Abstract:** The objective of this research is to identify the Brazilian Air Force (FAB) militaries' perception, characterized as a total institution, with regard to ethical behavior in interpersonal relationships. Questions concerning the military ethics code, organizational culture and individual behavior befitting were studied by field research, by exploratory method, to construct valid scales of a dissertation, which raised nine data from the FAB, randomly selected among those that comprise the troop of Aeronautics in Brasilia-DF, Recife-PE, Belo Horizonte-MG and Sao Paulo-SP, and taken as representatives of the military structure of the criteria of social representation. The Analysis of the questionnaires allowed the inference of a homogeneous perception of the military of various ranks about ethics in the institution and showed that the military organizational culture exerts great influence on individual behaviors and attitudes.

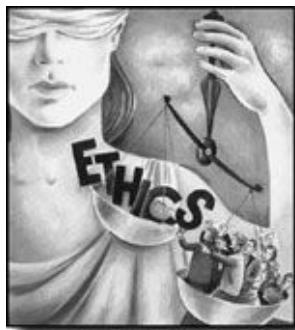
**Key words:** Organizational Ethics, Rank, Military, Organizational Culture, Organizational Behavior.



\* **JOSÉ RICARDO HONÓRIO DA SILVA** é Mestrando de Administração do Centro Universitário Euroamericano.



\*\* **HERMES DE ANDRADE JÚNIOR** é Professor do Curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário Euroamericano e Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa do mesmo Centro Universitário.



## 1. Introdução

A evolução nas relações de trabalho no mundo pós-moderno exige mudanças na

compreensão da conduta humana no contexto profissional, demandando daqueles que dividem o mesmo ambiente uma maior atenção aos princípios éticos que norteiam as relações sociais.

Nesse sentido, este trabalho define como objetivo geral identificar a percepção de militares da Força Aérea Brasileira (FAB), caracterizada como instituição total, no tocante ao comportamento ético nas relações interpessoais. Os objetivos específicos são dois: identificar a influência da cultura organizacional sobre a percepção dos militares quanto à importância da Ética nas relações interpessoais e identificar divergências na percepção dos militares sobre a importância da Ética, em decorrência da estratificação hierárquica. Este artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução, além das referências. A seção dois descreve as características das instituições totais, buscando ressaltar aquelas que mais se assemelham com o universo do ambiente militar; na seção três, faz-se uma revisão do conceito do termo ética sob diversos prismas, considerando, inclusive, a complexidade organizacional, com vistas a posicionar o leitor naquele que mais se aproxime da realidade do ambiente militar, objeto deste estudo; a seção quatro revisa o conceito de cultura organizacional, buscando identificar elementos da cultura militar que possam interferir na

construção e na manutenção de valores éticos no ambiente das organizações militares; a seção cinco explica os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do artigo, inclusive dos meios pelos quais as informações decorrentes da pesquisa de campo foram levantadas; e a seção seis abriga as considerações da análise dos dados decorrentes da pesquisa de campo, com a descrição da percepção dos participantes da pesquisa sobre a ética nas organizações militares, bem como sobre a eficácia do código de ética no comportamento dos indivíduos nas relações interpessoais.

## 2. Características das instituições totais segundo Goffman

Embora possam estar operando em diferentes setores da sociedade, as instituições totais costumam apresentar similaridades em seu *modus operandi*, ficando as diferenças entre elas resguardadas pelas especificidades da missão de cada uma, representadas por várias espécies de organizações nos diversos segmentos da sociedade, como abrigos para idosos, órfãos e deficientes; sanatórios e leprosários; penitenciárias, manicômios, campos de concentração e de prisioneiros de guerra; quartéis, navios, internatos; mosteiros, abadias, conventos e outros claustros.

Goffman (2008) diz acreditar que um grupo qualquer de pessoas, sejam elas prisioneiros, pilotos ou pacientes, desenvolve determinado estilo de vida que, se nos aproximarmos dela, a veremos como normal. Diz ainda que, para que realmente possamos conhecer o mundo em que eles habitam, uma boa forma é submeter-se às suas companhias. E conceitua:

Uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um

grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada (GOFFMAN, 2008, p. 11).

Uma característica básica das instituições totais é a divisão de seus membros em um grupo controlado, denominado de internados, e outro com funções de supervisão. Os internados normalmente vivem na instituição e têm contato restrito com o mundo externo. Os que compõem a equipe de supervisão trabalham na instituição, mas moram fora dela, mantendo-se integrados com o mundo externo. “Os participantes da equipe dirigente tendem a sentir-se superiores e corretos; os internados tendem, pelo menos sob alguns aspectos, a sentir-se inferiores e fracos, censuráveis e culpados” (GOFFMAN, 2008, p. 19).

Entre o grupo dos controlados e o grupo supervisor há uma fronteira que restringe a livre conversação, bem como a troca de informações, principalmente se as informações se referirem aos planos dos dirigentes para os internados. Entre os militares, essa característica pode ser observada, por exemplo, nos casos em que os comandantes de tropa não divulgam para os soldados o destino e os detalhes da missão a ser cumprida. Nos hospitais, temos o caso em que médicos ocultam o diagnóstico e o tempo de permanência no leito para o paciente.

Goffman (2008, p. 22) refere-se à instituição total como “um híbrido social, parcialmente comunidade residencial, parcialmente organização formal”. E continua dizendo que as instituições totais “são as estufas para mudar pessoas; cada uma é um

experimento natural sobre o que se pode fazer ao eu”.

### 3. Ética das organizações e sua complexidade

Atualmente, percebe-se uma demanda por produtos da ética. Na maioria dos meios sociais temos exigências de princípios éticos. Talvez essas exigências sejam uma reação à crise de valores morais percebida tanto pelo senso comum, que a reconhece como falta de respeito ao próximo, como pelo meio acadêmico, que a identifica como “dificuldade de os indivíduos internalizarem normas morais, respeito às leis e regras sociais” (PASSOS, 2006, p. 21).

Para Mendes e Júnior (2010), a questão da ética no serviço público brasileiro, e aqui se inserem as Forças Armadas, pode estar relacionada com a percepção dos atores no sentido de se mudar paradigmas. Nas organizações verticalizadas geridas sob o prisma da hierarquia e da disciplina, a preocupação com a ética deve-se no sentido de salvaguardar o equilíbrio entre o poder da autoridade e a obediência do subordinado.

Considerando a evolução do padrão cultural pela aquisição do conhecimento nos diversos níveis da hierarquia militar, como consequência do acesso de militares de baixa patente a cursos de nível superior, infere-se que a mudança de paradigma nas organizações militares passe pela necessidade da hierarquia do posto coexistir, pacificamente, com a hierarquia do conhecimento, sem que isso fira a estrutura de poder, nem atente contra a necessidade dessas organizações de contarem com profissionais capacitados para o desempenho de determinadas funções (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Normalmente, as relações interpessoais nas organizações são eivadas de interesses conflitantes. Os conflitos estão no choque de interesses pessoais e nos interesses das pessoas com os da organização. A ética servirá de mediadora entre essas relações, parametrizando e regulando comportamentos. A ação mediadora da Ética pode servir de alerta contra comportamentos antiéticos, capazes de gerar consequências negativas e atingir, de imediato, as pessoas em geral e de maneira mediata ao próprio indivíduo que os praticou, na medida em que o ambiente se degrada pela falta de respeito, de solidariedade, de confiança e de reconhecimento.

Nesse sentido, é importante que as organizações definam princípios básicos de conduta que orientem as relações interpessoais, valorizando o respeito mútuo. Esses princípios devem estar estruturados na “ligação do indivíduo com o bem comum; responsabilidade individual e inalienável de cada um pelo que é ou faz; a validade universal da ‘regra áurea’ da dignidade humana do princípio da justiça” (LEISINGER & SHMITT, 2001, p. 66).

Dessa forma, entende-se que a ética nas organizações aponta no sentido de que investimentos sejam feitos visando à realização das pessoas, procurando aproveitar os talentos individuais, favorecendo-lhes oportunidades com imparcialidade, facultando-lhes as informações necessárias e dando-lhes condições para que possam se realizar como pessoas livres e conscientes.

Para Passos (2006), uma organização pautada na ética favorece o desenvolvimento econômico e científico de forma humana e responsável, sem dominar e nem matar a criatividade dos indivíduos. Onde as pessoas não são engolidas pelo sistema, ao contrário, são

consideradas capazes de participar das decisões a serem tomadas no processo produtivo.

Ainda segundo a autora, qualquer área da atividade humana pode e deve existir e funcionar sob a égide de critérios éticos, para que não corra o risco de se tornar fria e ameaçadora para os seres humanos.

#### **4. Cultura organizacional e valores éticos**

Em linhas gerais, a cultura é o substrato sobre o qual se assentam as relações em uma organização, com vistas ao alcance das metas e dos objetivos individuais, setoriais e organizacionais. Por estar em grande parte submersa nas práticas diárias, a cultura passa normalmente despercebida, salvo por algumas normas escritas, ou quando a implementação de decisões estratégicas afrontam o seu poder. Essa dupla face da cultura confere-lhe uma apresentação em dois níveis, um visível e outro invisível.

Para Daft (2008, p. 351), “cultura é o conjunto de valores, normas, crenças-guia e conhecimentos que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos para os seus novos membros”.

As práticas organizacionais de uma instituição total, especificamente a militar, refletem todos os níveis de construção e vivência, denotando a forte influência cultural nos comportamentos individuais e na percepção dos indivíduos sobre o ambiente institucional. O símbolo das palavras “Sim, senhor! Não, senhor”; o gesto da continência; a figura das insígnias, do uniforme e seus adereços, são fortes elementos da cultura militar que interferem decisivamente no comportamento individual e coletivo.

Não obstante, o cerne da instituição militar reside no binômio “hierarquia e

disciplina”, como valores pétreos inalienáveis que parametrizam a manutenção e a evolução da instituição. Na visão de Goffman (2008, p. 50), esses valores são representativos das chamadas “regras da casa”. Estas formam “um conjunto relativamente explícito e formal de prescrições e proibições que expõe as principais exigências quanto à conduta do internado”.

Para Hofstede (1997), os símbolos, os heróis, os mitos e os rituais estão intimamente ligados às práticas, por estarem expostos aos observadores externos. Mas seus significados estão submersos nos valores e só adquirem relevância quando apropriados pelos que participam da cultura.

Aguiar (2009, p. 271) entende que “a organização desenvolve sua cultura própria, seus padrões de comportamento, suas crenças e hábitos, comuns a todos os seus membros”. Assim, a importância da cultura está em fornecer aos seus membros um sentimento de identidade organizacional, o que produz em cada indivíduo um comprometimento com as crenças e com os valores culturais que são maiores que ele mesmo.

Embora Aguiar (2009) defende que a organização desenvolva sua própria cultura, Daft (2008, p.363) afirma que “a ética é pessoal e única para cada indivíduo...”. Assim, cada indivíduo constrói e traz para a organização a sua ética pessoal, com características que representam o seu tempo e o seu lugar na história.

Para Daft (2008) a ética individual é importante para a consecução da ética organizacional porque o comportamento ético sempre envolve uma ação individual, quer seja para agir, quer seja para se omitir diante do erro de outrem.

Não obstante, a postura ética dos indivíduos pode ser afetada pelos pares, subordinados e superiores hierárquicos, bem como pela cultura organizacional.

## 5. Método e procedimentos

A construção deste artigo é fruto de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, seguida de uma pesquisa de campo de natureza exploratória, que leva à construção de uma escala de Likert. Esta pesquisa se deu por intermédio de um questionário semi-estruturado, aplicado a um conjunto de nove militares da FAB, de diferentes postos e graduações, escolhidos aleatoriamente entre os que compõem a guarnição de aeronáutica em Brasília-DF, Recife-PE, Belo Horizonte-MG e São Paulo-SP.

O questionário, composto de oito questões, foi enviado aos participantes via e-mail, com as devidas orientações quanto ao preenchimento e objetivo da pesquisa. Da totalidade dos participantes da pesquisa, três necessitaram mais esclarecimentos, tendo as dúvidas sido sanadas por meio de ligações telefônicas.

Com exceção da primeira questão (Você conhece o código de ética militar?) a qual cabia apenas as respostas sim ou não, todas as demais ofereceram três respostas objetivas (sim, não e mais ou menos). Não obstante, qualquer que fosse a resposta escolhida, os participantes deveriam justificá-la, respondendo, de forma discursiva, perguntas secundárias como “por que?” e “de que maneira?”. Todas as perguntas objetivas e subjetivas foram respondidas por todos os participantes.

Tendo em vista manter o anonimato dos participantes da pesquisa de campo, estes estão identificados pelos nomes

fictícios João, José, Paulo, Pedro, Lucas, Tiago, Mateus, Moisés e Davi.

## 6. Resultados e discussão

A análise dos dados coletados sugere que não há grandes diferenças entre a percepção dos oficiais superiores, subalternos e graduados quanto à ética na FAB.

Os dados decorrentes deste estudo permitem inferir que, apesar da forte influência da cultura organizacional em instituições totais, os atores sociais internos constroem sua realidade social a partir de paradigmas individuais, não desvinculados da sua inscrição social. Essa percepção parece ratificar que “a representação social, portanto, não é uma cópia nem um reflexo, uma imagem fotográfica da realidade: é uma tradução, uma versão desta” (ARRUDA, 2002, p. 133).

A totalidade dos participantes afirmou ser a ética um tema importante para os militares. Para o entrevistado Pedro, a vida na caserna sem ética, torna-se incompatível com os valores definidos. Lucas defende que o tema é importante para qualquer carreira, pública ou privada, e para a sociedade em geral. Diz, ainda, que, como representantes do Estado, os militares devem refletir o exemplo de comportamento da sociedade. Davi considera a ética de importância fundamental para a sustentação de qualquer grupo social.

O entrevistado Pedro pensa que o tema é tratado com excesso de formalidade e muito apego à letra dos regulamentos. Mateus afirma que, além dos cursos de formação, o tema é enfatizado para aqueles que incorrem em desvio de comportamento e sofrem as consequentes sanções disciplinares. É a ética sendo utilizada como instrumento de correção, quando deveria ser fator de

prevenção de desvios de atitudes e comportamentos.

As respostas dos entrevistados sugerem que o tema carece de maior divulgação entre os militares da FAB. O comentário de Pedro, especificamente, sugere uma reflexão sobre a abordagem ética na FAB, no sentido de se identificar fatores que possam comprometer a construção de uma consciência ética individual e organizacional. Para Habermas, citado por Aguiar (2009), obtém-se a justiça quando a busca da norma é revestida de reciprocidade e só se efetiva no grupo social assegurando o bem-estar de todos. “O respeito mútuo e o bem-estar de cada um, bem como a autonomia do sujeito, dependem da realização, da liberdade e da solidariedade de todos em dado contexto grupal” (AGUIAR, 2009, p. 55).

A pesquisa permite inferir que a cultura militar exerce grande influência sobre o comportamento individual dos militares e que essa influência se dá como característica do padrão instrucional das instituições totais, que visa à transformação das pessoas, adequando-as ao modelo comportamental da instituição (GOFFMAN, 2008).

Quanto à definição do comprometimento dos militares com a carreira como uma decorrência dos valores éticos, a pesquisa demonstrou haver divergência de opiniões. Para o entrevistado Lucas, o comprometimento com a carreira está mais ligado a fatores motivacionais que éticos. João, que respondeu sim, acredita que a dedicação dos militares à instituição é mantida pelos princípios éticos. Pedro, Tiago e Davi responderam “mais ou menos” e justificaram suas respostas dizendo que, em linhas gerais, o comprometimento com a carreira é situacional e depende

de outros fatores independentes da ética.

Dois terços dos participantes disseram que a ética militar favorece o respeito mútuo nos quartéis. Para Paulo, o respeito se dá por meio do sentimento do dever e do respeito ao próximo, valores da ética militar. Moisés ver o respeito entre os militares como uma consequência da hierarquia e da disciplina, independente desse comportamento ser ou não ético.

Finalmente, a pesquisa permite inferir que, apesar da verticalidade hierárquica das organizações militares, não há grandes divergências entre a percepção dos oficiais e dos graduados sobre ética. Esta convergência de entendimentos parece ser decorrente do padrão instrucional da organização, bem como da forte cultura organizacional que impõe rígida observância dos padrões de comportamento impostos pelas regras da casa, característica das instituições totais.

## Referências

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 117, p. 127-147, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15555.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou instrumento de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: CENGAGE-Learning, 2008.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações**. Lisboa: Silabo, 1997.
- LEINSINGER, K. M.; SHMITT, K. **Ética empresarial**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MENDES, A. V. C.; JÚNIOR, H. A. Administração pública federal: a percepção de servidores sobre a ética. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá, v. 32, n. 2, p. 115-125, 2010.
- PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.