

TÍTULO: PORTUGUÊS: Compreendendo o *Organizational Misbehaviour* na Gestão Pública: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior.

TÍTULO: ENGLISH: Understanding the Organizational Misbehavior in Public Management: A Case Study in a Higher Education Institution.

Autoria: Vinícius Soares Oliveira de Sousa Gervásio<sup>1</sup>, Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mestre em Mestre em Gestão Organizacional em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG, Brasil [viniciussos@ufu.br](mailto:viniciussos@ufu.br).

<sup>2</sup> Professora da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia - MG, Brasil [cintia@fagen.ufu.br](mailto:cintia@fagen.ufu.br)

#### RESUMO: PORTUGUÊS

A gestão pública federal brasileira possui mais de dois milhões de agentes públicos. Esses agentes públicos prestam serviços para mais de duzentos milhões de cidadãos. Nesse contexto, administrar o setor público não é uma tarefa fácil, em especial quando a área de recursos humanos precisa gerir diversos perfis de pessoas, que nem sempre, estão alinhados aos valores, visão e cultura da gestão pública. Este artigo tem por objetivo analisar como se manifesta o *organizational misbehaviour* (OMB) como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, sendo o estudo de caso adotado como método de procedimento. Utilizou-se de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas individuais, material tratado a partir da técnica de análise de conteúdo. Como resultado identificou-se que o OMB manifesta-se de doze maneiras preponderantemente e estão relacionados com a intenção do agente público em ter benefícios pessoais.

Palavras-chave: Gestão Pública; Mau comportamento organizacional; Estudo de caso.

#### RESUMO: ENGLISH

Brazilian federal public management has more than two million public agents. These public agents provide services to more than 200 million citizens. In this context, managing the public sector is not an easy task, especially when the human resources area needs to manage several profiles of people, which are not always aligned with the values, vision and culture of public management. This article aims to analyze how organizational misbehavior (OMB) manifests itself as an organizational phenomenon in a public institution of higher education. The research is characterized as qualitative, being the case study adopted as method of procedure. We used documentary research and individual semi-structured interviews, material treated using the technique of content analysis. As a result it was identified that the OMB manifests itself in twelve ways preponderantly and is related to the intent of the public agent to have personal benefits.

Keywords: Public administration; Bad behavior; Case study

## 1 INTRODUÇÃO:

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

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

O Brasil vive hoje uma crise de legitimidade do modelo político e uma crise de representatividade, além de uma profunda crise moral, entre outras razões, decorrentes da fragilidade da sua formação enquanto sociedade. Não é de se estranhar que se desenvolva, nesse cenário, um crescente descontentamento e ceticismo da população a respeito da conduta dos agentes públicos, contribuindo para uma diminuição contínua da confiança no governo (Brasil, 2000; Filgueiras, 2009; Lasthuizen; Huberts; Heres, 2011; Motta, 2013; Ianoni, 2016; Thaler; Helming, 2015; Silva; Lima; Gomide, 2017; Souza, 2017).

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

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

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

Kyarimpa e Garcia-Zamor (2006) afirmam que várias mudanças estão ocorrendo como resultado das atuais pressões para reinventar o governo. Nesse sentido, para Thaler e Helming (2015) a gestão pública tem incorporado mudanças em suas práticas de gestão, assumindo um papel preventivo no planejamento de seus atos e incorporando características de transparência, ética e legalidade em suas ações. Em especial a ética tem ganhado importância como meio de prevenir condutas inadequadas e enfrentar o declínio da confiança

do público em tempos difíceis para a administração pública. Assim, nesta pesquisa busca-se compreender como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior. Em outras palavras, os desvios de condutas, que nesta pesquisa foram chamados pela nomenclatura internacional de *Organizational Misbehaviour* (OMB).

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

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS:**

### **2.1 O DESAFIO DA GESTÃO PÚBLICA**

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

Fonseca (2017) cita a necessária capacitação dos recursos humanos. Nesse caso, o profissional que atua no setor público precisa controlar uma série de variáveis para tomar decisões acertadas e propor soluções aplicáveis, sendo o conhecimento (leis, gestão pública e ética) fundamental. Nesse sentido, Oliveira (2016) corrobora ao dizer que não há como se fazer uma boa gestão sem que o agente público tenha conhecimentos atualizados das leis, normas e códigos de ética, em especial, do órgão ao qual responde. Isso ocorre devido ao agente público ser condicionado a fazer tudo que é permitido pela lei e, portanto, para que consiga administrar sem infringir a legislação é necessário que deva estar atualizado. Além desses desafios, o agente ainda deve considerar as pessoas com as quais terá que conviver. Isso porque o relacionamento humano é um processo complexo e, portanto, nas interações entre os indivíduos de qualquer sociedade, comunidade e organização pública ou privada, é inevitável a existência de conflitos, uma vez que cada indivíduo carrega consigo laços culturais, profissionais, familiares e de afinidades.

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

Ainda nesse sentido da ética no serviço público, Kyarimpa e Garcia-Zamor (2006) comentam que organizações públicas contemporâneas estão enfrentando inúmeros desafios e que o mais crítico deles está relacionado com questões éticas e aos maus comportamentos no ambiente de trabalho. Para os autores o Século XX viu o foco na gestão pública ampliar-se

para abranger questões como moralidade e virtude entre os funcionários públicos e suas obrigações para com a cidadania e a teoria democrática. A referência convencional à ética no serviço público evoca pontos de vista sobre questões como virtude, moralidade, integridade, corrupção, suborno, peculato, uso indevido de recursos públicos, conflito de interesses e uso indevido de cargos públicos. Na opinião dos autores, a ética deve orientar as ações e o desempenho dos funcionários públicos, e valores como a moralidade devem ajudá-los a delinear ações corretas e erradas.

Para Dion (2008), uma das maneiras mais eficientes de se evitarem comportamentos inapropriados no ambiente organizacional está relacionada com a cultura organizacional. Em outras palavras, melhorar os conceitos e valores sobre ética contribui para diminuir a ocorrência de atitudes inapropriadas, bem como desenvolver códigos de ética, supervisionar as pessoas dentro da organização e treinamentos para a tomada de decisões de maneira a estar em conformidade com os procedimentos, diretrizes, normas e códigos de conduta. Para o autor, a ética não deve ser um requisito deste ou daquele cargo de maior hierarquia, pois a ética pessoal e profissional precisa estar presente em todos os funcionários da organização, visto que ela desempenha um papel importante quando se trata da prevenção do *organizational misbehaviour*. Nesse sentido, Lasthuizen; Huberts e Heres (2011) citam em seu trabalho que também os estilos de liderança e a cultura organizacional têm efeitos variados nos diferentes comportamentos antiéticos que ocorrem dentro do ambiente organizacional, trazendo a reflexão da importância de uma formação ética da liderança e o fortalecimento da cultura ética da organização como outro desafio da gestão organizacional.

Assim, enfrentar comportamentos problemáticos no ambiente de trabalho não é algo novo e caso não seja resolvido a tempo pode resultar em consequências negativas adicionais, tais como, perda de produtividade, custos econômicos e humanos (Vardi; Wiener, 1996). Subestimar, especificamente para a organização, desvios de comportamento, mesmo que sutis, pode trazer efeitos e resultados mais onerosos do que práticas mais contundentes, como, por exemplo, uma greve que envolva um número maior de funcionários (Vieira, 2013).

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

## **2.2 O ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR (OMB)**

Em termos conceituais, o OMB é uma expressão cunhada por Yaov e Vardi. De acordo com as definições de comportamentos considerados como OMB no local de trabalho, pode haver uma variedade de abordagens e propriedades, dependendo das posições teóricas (Vardi; Weitz, 2004). Neste trabalho, adotou-se a definição de Vardi e Wiener (1996, p. 153) para o *organizational misbehaviour*: como “qualquer ação intencional de membros da organização que desafiam e violam (a) normas e expectativas organizacionais compartilhadas, e/ou (b) valores sociais, costumes e padrões de conduta apropriados”, por ser um dos conceitos mais abrangentes em relação às condutas inadequadas relacionando-a com a motivação e, ainda porque os autores apresentam foco em expectativas organizacionais compartilhadas.

O OMB é um fenômeno presente desde a primeira fábrica, na era da Revolução Industrial, até os dias atuais, na era da informação e da internet, refletindo tendências sociais, políticas, tecnológicas, destacando-se como um dos mais sérios problemas internos enfrentados pelas organizações modernas. Dessa maneira, desde as primeiras organizações, o

mau comportamento é algo comum, compondo o chamado *dark side* das organizações (Vardi; Weitz, 2004; Richards, 2008). Assim, o OMB não é algo específico de um indivíduo, de um grupo ou sociedade, ele é uma característica universal. A maioria dos membros das organizações (do nível operacional ao gerencial) acaba por se envolver em alguma forma de mau comportamento relacionado ao trabalho em níveis diferenciados de gravidade e frequência (Vardi; Weitz, 2004).

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

Nesse sentido, as pesquisas apontam que o mau comportamento organizacional é uma característica que se molda à realidade das organizações modernas formadas por um outro perfil de pessoas (com suas próprias histórias, culturas, recursos, relações e interesses). Reflete o OMB o momento social, político e econômico com novas respostas comportamentais a cada período histórico, buscando resistir aos regimes disciplinares (Ackroyd; Thompson, 1999; Pessoa, 2017) e com características específicas do ambiente em que a organização está inserida. Mesmo o ambiente de trabalho tendo sofrido diversas mudanças ao longo dos séculos, o mau comportamento sempre esteve presente na dinâmica comportamental das organizações, o que demonstra que esse local é um ambiente de impasses e contestações (Richards, 2007).

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

Ainda que implementadas sofisticadas técnicas de monitoramento e controle comportamental dos funcionários como inibidoras das condutas inadequadas, esse fenômeno não desapareceu das organizações, ou seja, há poucas razões para acreditar que o controle gerencial eliminará o *misbehaviour* nas organizações (Ackroyd; Thompson, 1999; Pessoa, 2017). Ao contrário, para Medeiros e Alcadipani (2014), nas organizações modernas providas de formas mais sofisticadas de controle e gestão dos funcionários, as condutas inadequadas têm passado por alterações que refletem as mudanças do próprio trabalho, fazendo com o que os funcionários busquem diversificadas maneiras de comportamento, ou mesmo, o mau comportamento, como estratégia de sobrevivência e resistência.

A partir de meados da década de 1990, o mau comportamento tornou-se assunto frequente nos debates acadêmicos no campo do comportamento organizacional. Assim, o OMB passa a ter maior visibilidade acadêmica, em especial, pela percepção de sua ocorrência por trazer consequências negativas e para melhor entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (Robinson; Bennett, 1995; Vardi; Wiener, 1996; Sagie et al., 2003; Vardi; Weitz, 2004; Kidwell; Martin, 2005).

Há casos na literatura, escândalos relacionados ao OMB conhecidos mundialmente (Enron e Lehman Brothers, nos EUA, e Petrobrás e Grupo X, no Brasil) em que problemas de mau comportamento dos funcionários ocasionaram perdas financeiras substanciais, além dos custos humanos, como depressão, suicídio, instabilidade familiar, entre outros.

Robinson e Bennet (1995) identificaram que a literatura limitava-se a entender o OMB como sendo, principalmente, o desvio de comportamento relacionado com prejuízos causados à produção e à propriedade ligados diretamente às organizações, sendo ignoradas as formas de OMB relacionadas com questões interpessoais. Os autores apontaram, no entanto, que havia

uma gama de comportamentos desviantes interpessoais, tais como, assédio moral, agressão física e ameaças, entre outros, indicando, a partir de então, que as pesquisas deveriam se voltar também para a identificação desses comportamentos que causam tanto mal às organizações, tanto quanto os de destruição do patrimônio ou da produção.

Portanto, o OMB não se refere apenas a casos de corrupção com grandes desvios de dinheiro, roubos, subornos, entre outras más condutas que são midiaticizadas quase que diariamente. O mau comportamento, conforme Ivancevich, Konopaske e Matteson (2013) está presente no dia a dia das pessoas no ambiente de trabalho, e contempla as microviolências, tais como, incivildade no trato com as pessoas, *bullying*, assédios, discriminação, intimidação, vingança, entre outros, como consumo de produtos não permitidos, violação de privacidade, retenção de informação, impontualidade, inassiduidade, desperdício, abuso de recursos, entre tantas outras. Esses comportamentos, apesar de não estamparem com frequência as capas dos jornais e revistas, também prejudicam as pessoas e as instituições.

### 2.3 CLASSIFICAÇÕES DO OMB

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

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

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

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

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

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

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

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

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

Diante deste cenário, optou-se por utilizar de entrevista semiestruturada que segundo Lakatos e Marconi (1990), caracteriza-se pela realização de uma série de perguntas a um informante segundo um roteiro pré-estabelecido com maior liberdade de expressão, podendo o informante falar sobre aquilo que julga mais importante sobre o assunto. As entrevistas foram realizadas com os coordenadores de cada setor (Ouvidoria e COPSIA), e com agentes públicos em cargos de gestão nas de unidades acadêmicas e administrativas (docentes e técnicos) e, ainda, com agentes públicos (docentes e técnicos) que não ocupavam cargos de gestão na Universidade.

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

cada pessoa entrevistada. Os nomes masculinos foram inspirados em filósofos respeitáveis e os nomes femininos foram nomes de marcantes mulheres da história.

Para a análise dos dados de uma pesquisa qualitativa, existem algumas técnicas específicas, fundamentadas em correntes, pensamentos e abordagens diversas. Para esta pesquisa, optou-se por uma das técnicas utilizadas para a interpretação de dados, a saber, a análise de conteúdo. Na técnica de análise de conteúdo, o pesquisador busca “[...] obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos [...]” e ainda por “[...] conhecer aquilo que está por trás das palavras [...]” (Bardin, 2010, p. 42 e 44). Desse modo, para a análise de conteúdo dos documentos coletados, seguiu-se pela orientação de Bardin (2010) quanto à indicação da utilização de três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Para operacionalizar a pesquisa adotou-se a sequência de passos, indicada por Bardin (2010). Assim, para organizar, codificar e analisar os dados, aplicando a abordagem da análise de conteúdo, os seguintes procedimentos foram adotados: **1) Pré-análise:** Segundo Bardin (2010, p. 125), “[...] esta etapa possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.” a) solicitação dos relatórios à COPSIA e à Ouvidoria da UFU; b) leitura dos relatórios disponibilizados para familiarizar com as informações; c) interpretação dos dados contidos nos relatórios para identificar categorias, tipos e quantidade de maus comportamentos registrados; **2) Exploração do material:** O objetivo desta etapa é proceder à descrição do corpus da pesquisa, ou seja, dos textos das entrevistas com base em categorias de análise. De acordo com Bardin (2010, p. 147), “A categorização é uma classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento [...]”. Assim nesta etapa foram realizadas as seguintes ações: a) duas entrevistas semiestruturadas com os respectivos coordenadores dos setores (COPSIA e Ouvidoria), b) Sete entrevistas semiestruturadas com agentes públicos em cargos de gestão nas de unidades acadêmicas e administrativas (docentes e técnicos), c) Oito entrevistas semiestruturada com agentes públicos (docentes e técnicos) que não ocupavam cargos de gestão na Universidade. As questões foram direcionadas para melhor entendimento de detalhes sobre os relatórios e os maus comportamentos; e) Criação de códigos para os entrevistados, f) transcrição das entrevistas. **3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** a) Os áudios derivados das entrevistas foram transcritos e, após análises geraram as categorias analíticas; b) elaboração de categorias de análises: As leituras do material transcrito nos permitiram localizar trechos que fazem referência a alguns temas recorrentes e; c) interpretação e análise das informações por meio da análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas.

A análise dos dados forneceu as informações necessárias para a apresentação dos resultados da seção seguinte.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise oportunizou identificar 12 tipos de maus comportamentos mais frequentes dentro da instituição. Dentre os *organizational misbehaviours* apontados pelos entrevistados e identificados nos documentos analisados, emergiram de forma recorrente os OMB's, que serão apresentados em ordem decrescente de frequência: (1) Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos; (2) Desaparecimento ou perecimento de bens públicos; (3) Ausência ou impontualidade no serviço; (4) Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço (Problemas de relacionamentos interpessoais); (5) Ausência de presteza nas atividades ou na

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

Para classificar os comportamentos conforme a literatura leciona, utilizou-se a definição de Vardi e Wiener (1996), os quais sugeriram que ações implícitas nos maus comportamentos podem ser classificadas em três categorias quanto à intenção do indivíduo ao se comportar mal. São elas: *Misbehaviors* destinados a se autobeneficiar (OMB Tipo S), refere-se ao *self*, quando o objetivo é o de beneficiar a si mesmo; *Misbehaviors* que visam, principalmente, a beneficiar a organização (OMB Tipo O) na qual o indivíduo trabalha; e *misbehaviors* que têm a intenção de infligir danos e serem destrutivos (OMB Digite D), cujo objetivo é prejudicar os outros ou a organização. Em seguida, partiu-se para a análise dos maus comportamentos identificados no âmbito da Universidade com o objetivo de classificar as ações por trás das condutas inadequadas dos agentes públicos em três classes (tipo S, tipo O e tipo D).

Quadro 1 - Análise dos Tipos de OMB identificados na pesquisa

<b>Ordem</b>	<b>Tipos de OMB identificados</b>	<b>Intenção</b>	<b>Direção</b>
1	Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos.	<i>Self</i>	Organizacional
2	Desaparecimento ou perecimento de bens públicos.	<i>Self</i>	Organizacional
3	Ausência ou impontualidade ao serviço.	<i>Self</i>	Organizacional
4	Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou despreço (Problemas de relacionamentos interpessoais).	<i>Dano</i>	Interpessoal
5	Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (mau atendimento).	<i>Self</i>	Organizacional
6	Assédio moral.	Dano	Interpessoal
7	Não cumprimento das atribuições do cargo.	<i>Self</i>	Organizacional
8	Falta de comprometimento com a instituição.	<i>Self</i>	Organizacional
9	Uso do patrimônio público para interesses particulares.	<i>Self</i>	Organizacional
10	Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros).	<i>Self</i>	Organizacional
11	Acumulação indevida de cargos.	<i>Self</i>	Organizacional
12	Insubordinação.	Dano	Interpessoal

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Identifica-se, no Quadro 1, que 9 dos 12 maus comportamentos identificados na UFU têm por trás da ação do agente público a intenção de beneficiar a si mesmo. Ainda, 3 dos 12 maus comportamentos identificados foram os que tiveram como intenção do agente público, por trás de suas ações, causar um dano a alguém, como um chefe, um subordinado ou um colega.

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

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

O que foi identificado, contudo, é que os maus comportamentos com maior ocorrência, (1) irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos, (2) desaparecimento ou perecimento de bens públicos, (3) ausência ou impontualidade ao serviço, (5) ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações, (7) não cumprimento das atribuições do cargo, (8) falta de comprometimento com a instituição, (9) uso do patrimônio público para interesses particulares, (10) corporativismo, (11) acumulação indevida de cargos do agente público da Universidade Federal pesquisada estão relacionados com a intenção de beneficiar a si mesmo (*self*), trazendo, como consequências, prejuízos às pessoas que trabalham na instituição e às pessoas usuárias dos serviços.

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

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

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

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

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

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

Com base no referencial teórico, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de identificar como se manifesta o mau comportamento como um fenômeno organizacional em uma instituição pública de ensino superior. Após analisar documentos e as entrevistas por meio da análise de conteúdo, segundo Bardin (2010) identificou-se que o mau comportamento na Universidade pesquisada manifesta-se da seguinte forma: **(1)** Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos, fraudes em licitações ou contratos; **(2)** Desaparecimento ou perecimento de bens públicos; **(3)** Ausência ou impontualidade ao serviço; **(4)** Falta de urbanidade, conduta escandalosa, incontinência pública, manifestação de apreço ou desapreço (Problemas de relacionamentos interpessoais); **(5)** Ausência de presteza nas atividades ou na prestação de informações (mau atendimento); **(6)** Assédio moral; **(7)** Não cumprimento das atribuições do cargo; **(8)** Falta de comprometimento com a instituição; **(9)** Uso do patrimônio público para interesses particulares; **(10)** Corporativismo (Favorecimento próprio ou de terceiros); **(11)** Acumulação indevida de cargos; e **(12)** Insubordinação.

Interessante observar que o desvio de conduta de maior frequência identificado na Universidade está relacionado com irregularidades definidas em normativos ou regulamentos. O agente público não pode deixar de observar que sua atuação é totalmente condicionada ao princípio da legalidade e, portanto, estar em conformidade com as leis na gestão pública é fator importante para o cumprimento desse princípio que, já em 1988, estava presente na Carta Magna da legislação brasileira.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se realizar uma pesquisa voltada para identificar qual a percepção da sociedade (alunos, ex-alunos e demais usuários dos serviços oferecidos pela Universidade) quanto ao comportamento dos agentes públicos, uma vez que esta focou na percepção do agente público servidor da Universidade. Ainda, sugere-se que a pesquisa seja realizada em outras instituições para buscar verificar se o OMB aqui identificado é próprio dessa instituição ou é uma característica comum do agente público federal de instituições de ensino superior de outras regiões do país.

Por fim, em que pesem tais adversidades relacionadas ao mau comportamento dentro do âmbito organizacional de uma Universidade Federal de Ensino Superior, salienta-se que não se faz aqui uma generalização, pois o que se observou é que a maioria dos servidores públicos da instituição pesquisada é formada por agentes públicos que realizam suas atribuições seguindo as diretrizes e normas da instituição. Entretanto, a busca pela prestação de um serviço em conformidade com a ética e adequado às novas e crescentes demandas da

sociedade é uma constante a ser observada por todos os órgãos públicos, ainda mais quando se trata de uma instituição federal de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999), *Organizational Misbehaviour*, Sage, London.

Assad, M.M.N., & Pina, E.A.S. (2010). Comportamento Organizacional: Uma Discussão Sobre o Desvio de Conduta na Organização e o Clima Ético Organizacional. VII Convibra Administração – *Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1647.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1647.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Brasil, Presidência da República. (2000). Casa Civil. *CÓDIGO DE CONDUTA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/codigos/codi\\_conduta/cod\\_conduta.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

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

Costa, R. E. da. (2018). *Organizational Misbehavior: explorando experiências em instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano*. 2018. 142 f.

Holanda, S. B. (1982). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: Jose Olympio.

Carvalho, K. A., & Sousa, J. C. (2016). Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo*.

Dion, M. (2008). Ethical leadership and crime prevention in the organizational setting. *Journal of Financial Crime*, v. 15, n. 3, p. 308-319.

Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *OPINIÃO PÚBLICA*, Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2009, p.386-421.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila

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

Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behaviour in Organisations*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). “Bad behavior” in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, v. 31, n. 6, p. 988-1005, 2005.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

Huang, G. et al. (2017). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 1, p. 26.

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

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational Behaviour and Management*. v. 10. Texas State University. McGraw-Hill.

Kidwell, R.E., & Martin, C.L. (Eds) (2005), *Managing Organizational Deviance*, Sage.

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

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A de. (1990). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lasthuizen, K., & Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, v. 13, n. 3, p. 383-408.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2013). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Medeiros, C. R. O., & Alcadipani, R. (2016). In the corporate backstage, the taste of revenge: misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. *Revista Administração*, v. 51, n. 2, p. 123-136.

Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82-90.

Moura, D. (2012) Corrupção no Brasil tem origem no período colonial, diz historiadora. *BBC Brasil*. Disponível em:<[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/11/121026\\_corrupcao\\_origens\\_mdb.shtml](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/11/121026_corrupcao_origens_mdb.shtml)>. Acesso em: 8 fev. 2018.

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

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

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

Pessoa, D. K. N. (2017). *Misbehaviour no trabalho: a dimensão encoberta da vida organizacional*. Tese de doutorado – Fundação Getúlio Vargas.

Richards, J. (2007). *Developing a theoretical basis for the concept of organizational misbehaviour*. Disponível em: <[http://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/185/1/J\\_Richards\\_20002787.pdf](http://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/185/1/J_Richards_20002787.pdf)>. Acesso em: 14 nov.

Richards, J. (2008) The many approaches to organizational misbehaviour: a review, map and research agenda. *Employee Relations*, v. 30, n. 6, 653-678.

Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995), “A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 555-72.

Rocha Furtado, F. L. (2012). *As raízes da corrupção: estudos de casos e lições para o futuro*.

Sagie, A., & Sashevsky, S., & Koslowsky, M. (2003), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

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

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

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

Thaler, J., & Helming, B. (2015): Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees’ Attitudes and Behaviours?: An experimental analysis, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2015.1103890

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

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

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

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

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004), *Misbehaviour in Organisations: Theory, Research and Management*. LEA, Mahwah, New Jersey.

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

Vieira, A.M.V., & Mendonça Neto, O.R.M., & Antunes, M.T.P. (2013). Controle e Desvios de Comportamento (Misbehaviour) na Atividade Acadêmica: Um Ensaio sobre Resistência. *XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro/RJ.

Weitz, E., & Vardi, Y (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. *21st Century Management: A Reference Handbook*, v. 2, p. 220-230.