



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.
29 e 30 de setembro de 2016.

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE TERESINA-PI

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

Áurea Allaize Dos Reis Sousa

aureaallaize@hotmail.com

Francisco Valdivino Rocha Lima

valdivinorocha@ifpi.edu.br

Leonardo José Feitosa Neiva

leonardo.neiva@ifpi.edu.br

Resumo: Partindo da perspectiva de que o gestor público é responsável por gerenciar pessoas e recursos da Administração, este estudo tem por finalidade discutir sobre a relação entre a ética pública e a atuação dos gestores no contexto escolar. Corrupção, desvios de recursos e maximização de interesses particulares são exemplos claros do crescente abandono de princípios morais e éticos em determinados setores do serviço público. Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a esclarecer quais reflexos a postura ética do gestor pode assumir nos diversos segmentos escolares. Assim, contextualizaremos a ética em sentido filosófico e jurídico, evidenciando a postura ideal e as atitudes indispensáveis aos gestores, tendo por campo de pesquisa uma escola do município de Teresina-PI. Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo e descritivo, junto a entrevistas, questionários e observação direta do campo de investigação. Os resultados obtidos evidenciam que a gestão da escola pesquisada administra com ética os recursos financeiros, porém deixa a desejar ao gerenciar os recursos humanos e envolver a participação de todos nas decisões coletivas.

Palavras-chaves: Ética, Serviço Público, Gestor escolar.



1 INTRODUÇÃO

O gestor público é responsável por gerenciar pessoas e recursos da Administração Pública, de modo a garantir que os cidadãos tenham seus direitos respeitados e os serviços públicos sejam prestados com a maior qualidade possível. Isso certamente requer que os servidores cumpram adequadamente seus deveres.

No entanto, apesar de todo o debate acadêmico em torno desta problemática, tem-se observado cada vez mais a incidência de práticas e ações que vão contra a ética. Desvios de verba pública, impunidade, corrupção e favoritismos em detrimento da coletividade, são exemplos claros do crescente abandono de princípios morais em determinados setores do serviço público.

Para se ter ideia, a Revista Escola Pública (GUERREIRO, 2014) noticia um levantamento realizado pelo Departamento de Patrimônio e Probidade da Advocacia Geral da União (AGU) em 2014 revelando que a Educação e a Saúde são as áreas com maiores índices de corrupção no país, responsáveis por 60 a 70% dos desvios de recursos públicos. Para citar outros dados negativos desta mesma Revista, o Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE) informou que entre outubro de 2012 e março de 2013, 40% das contas do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da educação básica (Fundeb) foram reprovadas. Tamanhas são as falhas ou desvios, que calcula-se que de cada 82 processos, em média 33 deles são avaliados como irregulares.

Assim, diante do contexto acima retratado, a presente pesquisa se propõe a analisar a postura a ser adotada pelo diretor escolar, postura esta que deve estar pautada em princípios que determinam o senso de justiça, boa conduta e respeito aos interesses coletivos. Na verdade, observa-se que não só o setor público, mas a sociedade como um todo vem perdendo ao longo dos anos o senso de ética e moralidade. Pode-se dizer que um dos maiores motivos de termos um setor público desprovido de ética é porque a sociedade está cada vez mais desprovida deste valor.



Partindo da perspectiva de que uma atuação ética por parte dos gestores pode motivar também reações éticas por parte das pessoas envolvidas na atividade pública, o presente estudo se propõe a esclarecer quais reflexos a postura ética do gestor pode assumir nos diversos segmentos escolares, promovendo atitudes éticas e rompendo estereótipos no ambiente escolar.

Para tanto, tratar-se-á da relação entre a ética pública e a atuação dos gestores no contexto escolar de forma a contextualizar a ética no serviço público, considerando-a como fator de externalização de condutas e valores. Também será feita uma análise da postura do gestor escolar e sua autonomia para gerenciar pessoas e recursos, e se apontará, por meio de embasamento teórico, ações para o bom desempenho da gestão pública escolar.

Para a concretização deste trabalho, foi realizado um estudo de caso na Escola Municipal Santa Maria das Vassouras, unidade de ensino público de Teresina-PI, com o objetivo de analisar com mecanismos teórico-práticos a ética na visão de professores e diretores da referida unidade de ensino. O estudo de caso, segundo Prodanov (2013), é um tipo de investigação que tem como objeto o estudo de um grupo de pessoas ou comunidade de forma aprofundada e que envolve basicamente o fenômeno e contexto pesquisado.

Um dos problemas observados e que impulsionou a presente pesquisa, é o fato de que os profissionais mais antigos das instituições costumam criticar servidores que ingressaram recentemente ao setor público com a justificativa de que estes últimos querem apenas “mostrar serviço”. Nessa situação, os profissionais que querem desenvolver suas atividades legalmente e de maneira ética, terminam sentindo-se coagidos pelo sistema de ineficiência e descaso que permeia o serviço público.

Com base nestas considerações, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo e descritivo. Para se chegar aos resultados, foram utilizados como instrumentos o levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas, questionários e observação direta do campo de investigação. Tais questionários foram analisados através do método matemático-estatístico e representados através de gráficos. Esta pesquisa contribuiu para



a compreensão de que uma atuação ética por parte da gestão pública escolar constitui-se fenômeno complexo, já que se materializa em diferentes contextos. Os resultados obtidos mostram que a gestão da escola pesquisada administra com ética os recursos financeiros, porém deixa a desejar ao gerenciar os recursos humanos e envolver a participação de todos nas decisões coletivas.

2 FUNDAMENTOS DA ÉTICA

Não é tarefa fácil conceituar a ética, tendo em vista a complexidade das relações sociais e os conflitos de interesses que hoje se vivencia. Numa visão simplista, agir com ética é o mesmo que fazer as coisas certas. No entanto, essa ideia remete a outras questões subjetivas, já que aquilo que é certo para algumas pessoas, pode não ser para outras. Corroborando com essa ideia, Boff (2012) afirma que se existe um obscurecimento da ética nas relações sociais, é porque as pessoas tendem a se organizar muito mais para os interesses particulares do que para favorecer o direito e a justiça. Nesses termos, observa-se que a ética é frequentemente associada aos comportamentos manifestados pelo indivíduo, e que portanto, a sociedade espera que eles baseiem-se na moral e nos bons costumes.

Oportunamente cabe aqui ressaltar outra contradição sobre o tema. Ética e moral apesar de complementares, são conceitos bastante diferentes. Entende-se por moral, o conjunto de regras e normas para o convívio em sociedade, ou seja, a moral se preocupa com a ação do homem, atribuindo um valor significativo sobre ela. Para Danelon (2012, p. 11) “essa valoração tem por base princípios, critérios e referências que normalmente são aceitos ou acatados por pessoas de determinada sociedade como guias para o estabelecimento de regras de conduta”. A ética, por sua vez, se refere a um processo em que o indivíduo externaliza valores e princípios adquiridos ao longo de sua formação.

Numa distinção mais apurada, os padrões morais segundo Srour (2012) correspondem a fenômenos históricos e padrões estabelecidos pela sociedade para separar os bons dos maus costumes. Pode-se perceber, então, que esses padrões estão situados no



tempo e, por essa razão, podem assumir contextos bem diferentes daqui a alguns anos. Ou seja, algo é certo ou errado porque as diferentes gerações emitem um juízo de valor sobre as coisas, caracterizando-se em obrigações e costumes de uma sociedade.

Quanto à reflexão sobre a ética, segundo Lisboa (2010), por mais que ela não converta os agentes sociais em indivíduos éticos, ela pode instrumentalizá-los para que decidam conscientemente, de acordo com o que a coletividade espera deles. Na verdade, a ética instiga no indivíduo o desejo de se tornar bem visto por terceiros, de ser referência para a família, para os amigos, e para a sociedade. Enfim, motiva-o segundo Sá (2010) a ser um benefício ou uma utilidade dependendo das suas ações. Podemos perceber, então, que agir moralmente é fazer as coisas certas porque a sociedade impõe ao sujeito aquele modo de fazer. Agir eticamente é fazer as coisas certas porque se acredita que é o certo a fazer, independente de existir regras ou não que determinem aquela conduta.

3 ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

No campo do direito, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 dispõe que a conduta dos agentes públicos da administração deve ser baseada em cinco princípios fundamentais, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes princípios e outras normas foram instituídos com o objetivo de nortear a ação dos agentes públicos de forma ética. No entanto, cabe aqui ressaltar que, embora existam leis e penalidades específicas para desvios de conduta na administração, essas medidas não são suficientes para garantir a efetivação de um serviço público com qualidade, pois de nada adianta uma lei rígida se o sistema de fiscalização e controle é bastante falho. É sob esta perspectiva, que faz-se necessário enfatizar a importância do comportamento ético por parte dos gestores somado à observância das normas.

Nessa perspectiva, o princípio da moralidade (art. 37 da CF) impõe que o gestor público não dispense os preceitos éticos. É seu dever constitucional distinguir o que é honesto do que é desonesto quando for averiguar os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações. Isto é, o gestor público deve conduzir sua prática

de maneira responsável, gerindo os bens públicos e as pessoas com equidade e compromisso, garantindo a idoneidade das atividades a serem executadas (CARVALHO FILHO, 2012). Gasparini (2012) ressalta que o princípio da moralidade determina que os atos e as atividades da Administração devem obedecer não só à lei, mas à própria moral, evitando comportamentos que contrariem a lealdade e a boa-fé. Pode-se perceber, então, que mesmo quando um gestor der fiel cumprimento às leis, ainda se farão necessárias intervenções de cunho moral, ou seja, aquelas que não estão prescritas, mas que se baseiam em valores aceitos socialmente.

Ainda sobre a moralidade no setor público, Silva, J. (2014) aponta para a necessidade de refletirmos insistentemente sobre essa questão, pois mesmo sendo a moralidade um princípio constitucional e havendo sanções para aqueles que a desobedecerem, ainda são crescentes os casos de corrupção no setor público, inclusive na gestão educacional. Para se ter ideia, em pesquisa realizada em 2013, a Transparência Internacional, divulgou um *ranking* de percepção da corrupção que mostra um levantamento de como instituições como o banco mundial veem o setor público em 177 países. O Brasil aparece na 72ª posição, o que nos permite concluir que o setor público ainda precisa avançar muito em se tratando de combater à corrupção e fazer cumprir os princípios constitucionais (G1, 2013).

Nesse sentido, percebe-se que uma conduta ética é determinada muito mais por uma questão de consciência, educação e valores morais, do que pelo simples dever de dar cumprimento às regras. Aliás, o respeito às regras é consequência de uma postura ética. Nesses termos, estabelecer um sistema de gestão da ética segundo Corradini e Ribeiro (2011, p. 10) “envolve funções de natureza educativa, consultiva, preventiva, conciliadora, investigadora e punitiva. Porém o objetivo principal da ética pública, não é punir, mas prevenir e educar”. Corroborando com essa ideia, Silva, J. (2014) coloca que as pessoas envolvidas na instituição devem ser constantemente orientadas sobre suas responsabilidades e condutas. Nesse sentido, podemos perceber que a forma como os objetivos institucionais são alcançados depende das condições oferecidas pelo ambiente no que se refere à postura ética que os gestores adotam diante de seus liderados.



Além de certos direitos, são incumbidos ao gestor público, dentre outros deveres, o de probidade, eficiência e prestação de contas, indispensáveis para o alinhamento a um comportamento ético, justo e moral. Nesse sentido, a partir do disposto no art. 37 da Constituição Federal, foi editada a Lei nº 8.429, de 1992, que dispõe sobre os atos de improbidade administrativa e suas penalidades de maneira específica. A referida lei caracteriza como atos de improbidade os que dão ensejo a enriquecimento ilícito, os que geram prejuízo ao erário e os que ofendem os princípios da Administração Pública.

De acordo com os estudiosos da Escola do *Public Choice*, o maior interesse do funcionário público é, em geral, maximizar seus próprios interesses, pouco importando-se com o interesse público. Isto é, em vez de adotar uma postura que valorize a coletividade, os servidores priorizam medidas, alianças e decisões das quais poderão se beneficiar posteriormente. O interesse público somente é atendido quando coincide com o interesse particular do servidor. Na verdade, isso não implica dizer que estes sejam diferentes da maioria das pessoas, pelo contrário, verifica-se esse tipo de comportamento no serviço público porque, na verdade, todas as pessoas são maximizadoras do próprio interesse (TULLOCK; SELDON; BRADY, 2005).

Ora, se, conforme Corradini e Ribeiro (2011) tem-se visto por parte de diversos agentes condutas que denotam o desrespeito aos direitos do cidadão, violam a moral e dão a impressão de que os bens e serviços públicos, que são inalienáveis, podem ser objeto de negociação, então, para fazer frente aos desvios de recursos materiais, crimes de peculato, desvio de merenda escolar, ensino precário, defasagem de profissionais e tantos outros, deve aparecer a figura do gestor escolar como principal responsável por propor alternativas de gerenciamento e ações que visem sanar ou evitar todas essas deficiências.

Dessa forma, para nortear a ação dos seus agentes, incluídos aí os gestores escolares, e conscientizá-los sobre a postura que deles se espera, o município de Teresina-PI instituiu o Código de Ética do Servidor Público Municipal, por meio do decreto nº 12.537 de 10 de setembro de 2012. A Administração Pública Municipal formalizou assim sua missão, seus valores e também os princípios nos quais acredita, premissas que devem



ser incorporadas pelos servidores para que eles realizem suas atividades de maneira compatível com os objetivos propostos.

O referido Código de Ética do Servidor Público Municipal de Teresina-PI, estabelece como princípios da atuação do servidor a dignidade, o zelo, a consciência dos princípios morais, o equilíbrio entre a legalidade, a finalidade e a publicidade dos atos administrativos, ressaltando que a omissão destes atos, enseja comprometimento antiético contra o bem comum. O servidor também não pode omitir ou falsear a verdade, ainda que ela contrarie os interesses da pessoa interessada ou da própria Administração.

São deveres dos servidores, segundo art. 3º do referido Código, ser probo, reto, leal e justo, escolhendo sempre a melhor e a mais vantajosa opção para o bem comum, jamais retardar a prestação de contas ou gestão dos bens a seu cargo, comunicar aos seus superiores qualquer ato ou fato contrário ao interesse público e ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos.

De acordo com Silva, R. (2014), a implantação de um código de ética “é tão necessária quanto qualquer alinhamento estratégico”. Pode-se perceber, então, que por meio do Código de Ética, tanto a instituição como o servidor de modo particular, alinham seus comportamentos e posturas perante a sociedade e o grupo no qual estão inseridos.

4 A ÉTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Em todo o mundo, a ética tornou-se tema frequente e importante objeto de reflexão sobre a efetividade dos serviços públicos. Não alheia a esse contexto, a escola pública também tem se constituído como cenário para deploráveis atos de corrupção que ferem aos princípios morais e éticos. Por isso, é fundamental que o diretor escolar além de se responsabilizar pelos investimentos com o dinheiro público, também estabeleça prioridades a partir da necessidade coletiva, exerça a cidadania e tenha a missão de zelar pelo patrimônio da escola, tornando-a a mais democrática possível. Esses são, sem dúvidas, grandes desafios para os gestores escolares.



Nesse sentido, é importante ressaltar as lições de Cury (2012, p. 15), sobre o desenvolvimento pleno do cidadão a partir de um sistema educacional norteado pelo princípio da gestão democrática. Segundo o autor, esse desenvolvimento “ficará incompleto e truncado se tal princípio não se efetivar em práticas concretas nos sistemas e no chão da escola”. Desse modo, faz-se necessário que as decisões e práticas adotadas pela gestão escolar sejam de fato compartilhadas por todos, e que se traduzam cotidianamente em modelos que instiguem a participação social.

Santos (2012) defende que embora as escolas obedeçam aos princípios constitucionais, é preciso desenvolver a autonomia em uma gestão democrática e incentivar a participação dos atores envolvidos no contexto escolar. Essa autonomia é também defendida pela Lei de Diretrizes e Bases para a Educação, Lei nº 9394/96, que oferece aos gestores a faculdade de adaptar as normas gerais à realidade e cotidiano de suas escolas, permitindo-lhes mais liberdade de escolha na tomada de decisão. Santos (2012) afirma ainda que essa autonomia precisa ser construída e não mais decretada. Em outras palavras, quando professores, alunos, pais e comunidade participam das decisões e processos de gestão, sentem-se corresponsáveis pelos resultados alcançados. Isto implica dizer que se a sociedade tiver um controle mais efetivo sobre os investimentos e a destinação dos recursos, ela passará a ter confiança na qualidade dos serviços prestados pela escola pública.

Libâneo (2013), por sua vez defende que a escola precisa deixar de ser uma redoma para tornar-se uma instituição que interaja com a sociedade civil. Tal afirmação nos permite refletir sobre o perfil dos profissionais que estão à frente das instituições escolares e sobre a maneira como eles são vistos pela sociedade. Em outros termos, de nada adianta investir em tecnologias e melhorias para serviços e processos, se os próprios gestores não mudam enquanto pessoas.

Na verdade, existe segundo Libâneo (2013) um “currículo oculto” que diferencia as escolas umas das outras e influencia significativamente o modo de funcionar de cada uma delas. Trata-se de aspectos culturais, sociais e psicológicos capazes de modificar o comportamento das pessoas. Essa afirmação nos permite observar que nas instituições ou



mesmo nos grupos sociais, embora as pessoas tenham convicção de seus papéis, elas acabam adotando algumas posturas por influência da cultura já enraizada no ambiente e nas pessoas.

Se por um lado Burak e Flach (2010) assistem razão ao sustentar que as diferenças e particularidades dos gestores enquanto pessoas precisam ser respeitadas, devemos, por outro lado, ressaltar que o fato de alguns profissionais já se encontrarem bastante defasados no ambiente de trabalho não lhes dá o direito de manipular direta ou indiretamente a atuação dos demais. Não se pode induzir alguém a agir contra seus valores, só porque tais práticas já são comuns naquele ambiente ou porque foram incorporadas naquela cultura, sobretudo quando se tratam de práticas contrárias à moral e à ética.

O diretor é a figura central na questão da aplicação da ética e da moral no ambiente escolar, pois é responsável pelo gerenciamento dos recursos materiais, financeiros e humanos. Nesse sentido, pela gama de responsabilidades atribuídas ao cargo, o diretor é a pessoa que responde pela manutenção do prédio, pela merenda escolar, pela destinação e correta aplicação dos recursos, execução da rotina, fiscalização da frequência de funcionários e funcionamento de toda a estrutura escolar. Em meio a tantas obrigações inerentes ao cargo que ocupa, o gestor escolar ainda tem a missão de fazer valer os direitos de cada cidadão que esteja sob sua responsabilidade. Entende-se que é preciso ter uma base moral bem definida e uma convicção de direitos e deveres consolidada para satisfazer as necessidades do outro de maneira justa e igualitária. Vale ressaltar que a essência das atitudes do gestor, podem se estender a todos os envolvidos no ambiente escolar, trazendo reflexos significativos para o cotidiano da escola.

Assim, se a atuação do diretor pode motivar reações semelhantes por parte das pessoas, essas práticas precisam ser referência para os demais colaboradores, fundamentando-se em alicerces como a motivação, a comunicação capaz de influenciar pessoas e a postura ética, capaz de mudar comportamentos. Tais características não devem ser encaradas como fatores exclusivos para determinar o perfil do gestor ideal,



mas sim como qualidades que somadas a outras habilidades se tornam indispensáveis para manter o equilíbrio do grupo e alcançar os objetivos educacionais.

“A definição de um padrão ético na gestão é fundamental para determinar a conduta digna e honrada que inspira confiança dos cidadãos naqueles que representam a administração pública” (CORRADINI; RIBEIRO, 2011, p. 12). Nesses termos, a sociedade só voltará a ter credibilidade nos serviços públicos, quando as instituições forem lideradas por pessoas idôneas, que saibam gerir com competência e responsabilidade os bens públicos, e que orientem as pessoas a fazerem as coisas certas.

Não cabe ao diretor ser antiético para poder alcançar os objetivos da instituição, pois situações em que há falta de ética, podem gerar conflito e insatisfação por parte dos colaboradores, ainda mais se o próprio gestor não reconhece os esforços que a equipe realiza. O que se espera desse profissional, é que ele obedeça às exigências legais, que trate todos sem fazer distinção, que não ofereça privilégios a nenhum de seus colaboradores, que defenda os direitos alheios, e acima de tudo, que agregue seus valores ao exercício de sua profissão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme já foi dito, o presente estudo tem como objetivo discutir a relação entre a ética pública e a atuação dos gestores no contexto escolar, tendo como base o diagnóstico da pesquisa realizada em uma escola pública do município de Teresina-PI. Assim, para dar cumprimento a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa baseia-se na interpretação dos fenômenos e tem o ambiente como fonte direta de coleta dos dados, enquanto que a pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas como questionários e observação sistemática (PRODANOV, 2013).

Para fundamentar o tema proposto, foram adotados como instrumentais de pesquisa entrevistas e questionários diretos com perguntas objetivas e subjetivas contemplando as seguintes áreas: pedagógica, financeira, administrativa e social.



Os questionários foram aplicados a nove (09) professores e as entrevistas semiestruturadas junto às duas (02) gestoras da Escola Municipal Santa Maria das Vassouras, localizada na Rua Tenente Araújo, S/N, bairro Santa Maria das Vassouras, Zona Norte da capital, a qual constitui-se amostra desta pesquisa. A referida escola atua no segmento de ensino fundamental menor, com turmas de 1º ao 5º ano nos turnos manhã e tarde, e possui quadro efetivo de nove (09) professores, duas (02) gestoras e uma (01) secretária. Para preservar o perfil dos profissionais entrevistados, estes serão identificados ao longo do texto como professores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, e diretoras A e B. A elaboração dos dados coletados em dezembro de 2014 foi realizada com base em análise qualitativa, tabulação e levantamento percentual destes, adotando-se o método matemático-estatístico. Este procedimento permitiu a disposição dos dados coletados em gráficos, aos quais se farão referências no decorrer da análise que segue.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo possibilitou a análise a seguir sobre a ética na percepção dos professores e diretoras da Escola Municipal Santa Maria das Vassouras. Dos profissionais entrevistados na referida escola, incluídos aí professores e gestoras, 81,8% são do sexo feminino e apenas 18,2% do sexo masculino. Em relação à formação destes profissionais, todos possuem graduação em Pedagogia e cerca de 45,4% já têm especialização na área educacional.

De acordo com as respostas dadas pelos professores, 55,6% destes atuam na profissão num espaço de tempo entre 1 e 5 anos, 22,2% entre 6 e 10 anos, e 22,2% já trabalham há mais de 15 anos. Por sua vez, as diretoras A e B atuam respectivamente há 10 e 12 anos no cargo de gestão. A diretora “A”, assumiu o seu primeiro mandato nesta escola por meio de indicação da Secretaria de educação. Apesar da indicação do diretor ainda ser uma realidade muito presente nas instituições no Município de Teresina, para a segunda gestão, ambas ocuparam o posto por meio de eleição direta da comunidade, onde



participaram professores, funcionários e pais de alunos. Certamente, algo bastante positivo.

A satisfação no ambiente de trabalho constitui-se fator de suma importância para que os funcionários desempenhem seus papéis da melhor maneira possível. Diante disso, questionou-se aos professores como eles avaliam a satisfação em relação ao local de trabalho.

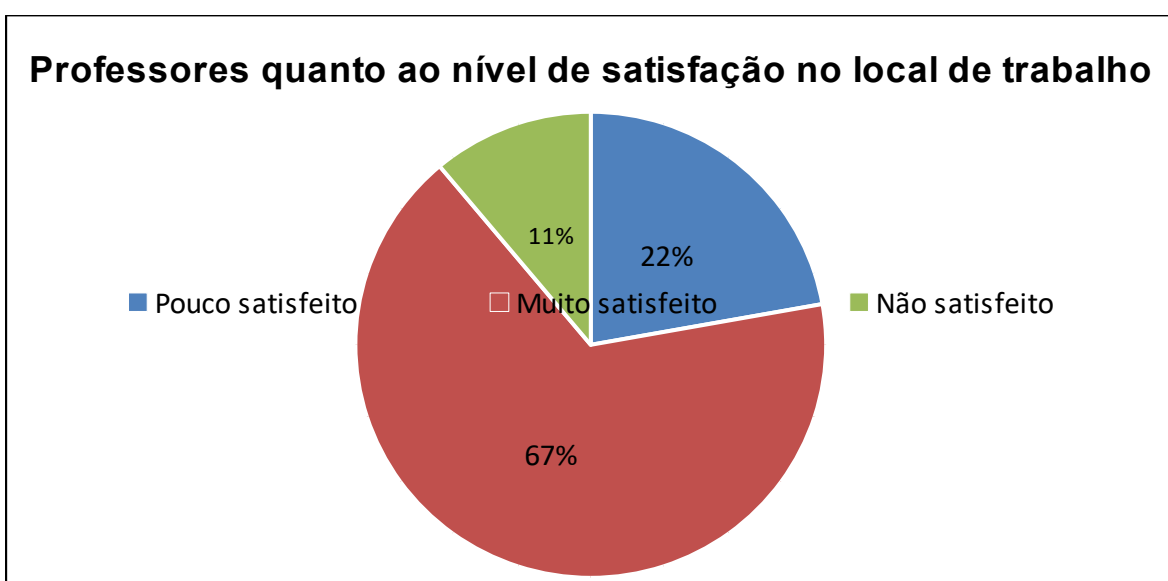


Gráfico 01 – Professores quanto ao nível de satisfação no local de trabalho



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora em dez/2014.

A partir do exposto, nota-se que 22,2% dos professores sentem-se pouco satisfeitos e 11,1% não se sentem satisfeitos no local de trabalho. Não só os professores, mas também a diretora “A”, diz sentir-se pouco satisfeita principalmente em relação ao cargo que ocupa, devido à forma como a Secretaria vem realizando as cobranças. Relata a diretora “A” (informação verbal)¹ que sente-se ameaçada de ser substituída de seu cargo a qualquer momento, e que sente também que um trabalho realizado durante anos de dedicação pela escola parece ser insignificante aos olhos da Secretaria Municipal de Educação. Neste sentido, Libâneo (2013) ressalta a importância da criação de um clima de trabalho favorável e de um ambiente que incentive todos os profissionais a se envolverem com a escola, pois só assim será possível estabelecer confiança e ética nas relações, bem como oferecer condições para um melhor funcionamento da organização.

Considerando que uma atuação ética traduz-se principalmente na externalização de condutas e valores, foi questionado aos profissionais da escola o que seria “agir com ética”. Observe-se as seguintes respostas:

Professor 1: Respeitar as decisões das pessoas mesmo discordando delas.

Professor 3: Agir corretamente, consciente de que não prejudicará ninguém.

Professor 4: Agir com coerência, adequando as realidades locais.

Professor 8: É tudo aquilo que está relacionado ao nosso comportamento moral e a nossa postura no meio social.

Diretora B: É agir com respeito, solidariedade, responsabilidade, justiça e sem violência.

(Dados coletados através de questionários)

Como vimos na fala de alguns professores, é comum que as pessoas associem o termo “ética” a comportamentos ou normas aceitas pela sociedade. Agir com ética seria entendido como fazer as coisas certas para viver bem coletivamente. Essa perspectiva evidencia ainda mais a contradição que as pessoas fazem em relação à ética e à moral,

1

A, Diretora. **Entrevista**. [dez. 2014]. Entrevistador: Áurea Allaize dos Reis Sousa. Teresina, 2014. arquivo.mp3 (33 min).



que apesar de próximas, se materializam de maneira bem diferente uma da outra. A moral dita as regras de uma sociedade, já a ética, se dá num processo de externalização de princípios, valores, boa conduta, e consciência individual de direitos e deveres.

Tendo em vista que a ética constitui-se princípio essencial para uma gestão escolar, foi perguntado aos professores como eles avaliam a ética na gestão da escola em que trabalham. Pôde-se observar divergências entre as opiniões:

Professor 1: Acredito que a gestão seja justa e transparente.

Professor 2: Avalio de forma correta e honesta.

Professor 4: A gestão da escola só possui coerência em determinadas situações para favorecer quem já possui o comando.

Professor 5: Insuficiente. As relações sociais estabelecidas pela gestão são conflitantes, devido principalmente ao uso ineficiente da ética profissional.

Professor 7: É questionável se considerarmos algumas atitudes por parte das gestoras, como por exemplo: briga diante do conselho escolar, ficar nas redes sociais no horário de trabalho, expor a vida particular do professor, dentre outras coisas.

Professor 8: Posso dizer que ética é uma palavra muito distante na escola que trabalho.

(Dados coletados através de questionários)

A partir dos relatos observa-se que metade dos professores entrevistados consideram a gestão da escola antiética, sobretudo no que se refere às relações sociais, conflitos com os liderados e falta de postura profissional. Atitudes como as brigas, desentendimentos entre profissionais, e acesso às redes sociais em horário de trabalho, denotam além do péssimo exemplo, o desrespeito pelo local de trabalho. No entanto, vale ressaltar o fato de que nenhum professor citou como atitude antiética o uso inadequado dos recursos públicos, evidenciando que nesta escola, todos concordam e apoiam a forma como estes recursos vêm sendo aplicados.

Nesses termos, o gráfico a seguir mostra que tanto para os professores quanto para as diretoras, a ética é indispensável à gestão escolar porque é o gestor que dá bons exemplos para os demais membros da escola.

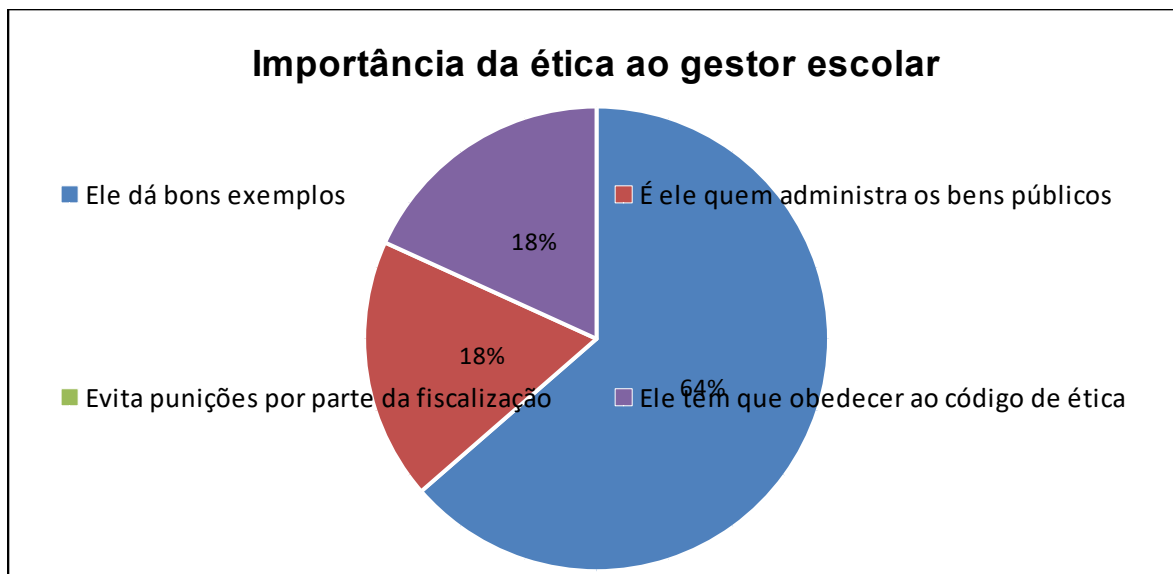


Gráfico 02 – Importância da ética ao gestor escolar.
Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora em dez/2014

Para Silva, J. (2014), o gestor precisa servir de exemplo para toda a comunidade escolar e, por isso, deve atuar cotidianamente a partir de ações concretas para desenvolver um comportamento ético tanto nos servidores, como também nos alunos. Se

o ambiente em si não favorecer com bons exemplos, então, certamente sobrevirão reflexos negativos para a formação dos educandos.

No sentido de nortear a ação dos seus agentes públicos, o município de Teresina-PI por meio do Estatuto do Servidor Público Municipal, Lei n. 2138, de 21 de julho de 1992, em seu artigo 4º, coloca como deveres do servidor responsabilizar-se direta e permanentemente pelos bens patrimoniais, observar conduta funcional e pessoal compatíveis com a moralidade profissional e administrativa e levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades que vier a conhecer, em razão de suas funções. Nota-se que são atribuídas ao servidor regras de conduta para conduzir suas atividades de modo a respeitar o compromisso com a instituição. Por essas e outras razões, faz-se necessário que a atuação deste profissional esteja alicerçada em pilares morais e éticos.

Para alinhar o comportamento dos seus agentes aos objetivos e valores institucionais, o Município de Teresina-PI elaborou ainda um Código de Ética para os servidores de modo geral, inclusive profissionais da educação pelo decreto nº 12.537 de 10 de setembro de 2012. Vale lembrar que não se trata exclusivamente de limitar o comportamento das pessoas por meio de regras, mas direcionar as ações dos servidores de modo a torná-las compatíveis com os valores da instituição. No entanto, na escola em questão, 55,5% dos professores e mais a diretora “B” desconhecem a existência deste código.

Ressalte-se que, o Município também não tem feito a sua parte, pois uma forma de resolver esse problema, seria apresentar este e outros documentos aos servidores no ato da posse para o cargo, ou por outros meios como cursos e encontros. Apesar disso, é importante lembrar que o desconhecimento de uma lei ou código não é razão para justificar a adoção de posturas inadequadas de quem quer que seja. O ideal seria que a instituição não precisasse ficar lembrando aos servidores o que eles devem ou não fazer, e sim cada cidadão-servidor ter consciência de seus direitos e deveres.

Pôde-se constatar pela pesquisa, também, que situações antiéticas têm sido cada vez mais frequentes no âmbito escolar, seja por parte dos gestores, professores, alunos e



comunidade. O gráfico mostra a frequência com que os professores presenciam situações antiéticas na escola.

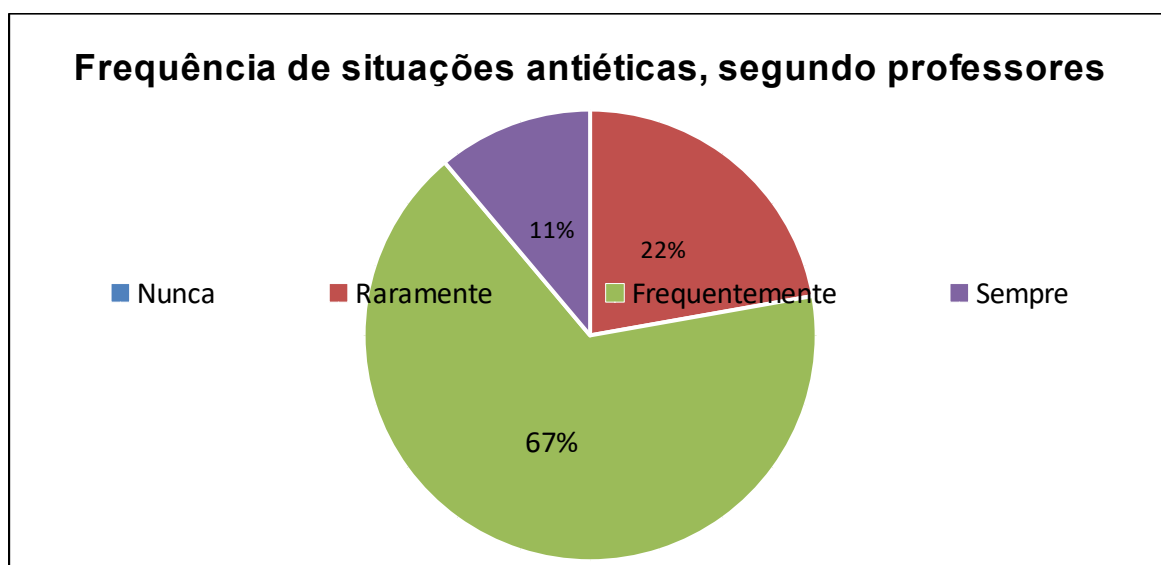


Gráfico 03 – Frequência de situações antiéticas, segundo professores
Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora em dez/2014

Infelizmente é notório que em algum momento todos os professores alegaram já ter presenciado situações em que houve falta de ética. Atenção especial para o



depoimento da diretora “A” quando diz que sempre vê as pessoas à sua volta com esse tipo de atitude, inclusive professores.

Eu tinha uma funcionária que uma vez me pediu dois litros de leite, e eu já sabia qual era o leite que ela queria, então tirei o dinheiro do bolso e disse: Está aqui, compre o leite. Ela recusou e disse que era o leite da escola que ela queria. Eu disse a ela que ‘aquele leite’ não era meu e sim do aluno. Foi difícil, mas aos poucos tirei esse vício dela (informação verbal)².

A partir do exposto, percebe-se que agir com ética e fazer com que os liderados também o façam, tem sido um dos grandes desafios para gestores e gestoras de escolas. Brazolino (2012) ressalta que a escola carece de atitudes transparentes e éticas, visto que a sociedade precisa desmistificar a ideia de que pelo fato de a escola ser pública pode-se extraviar seus bens para benefícios particulares.

Para atuar frente a essa situação, deve aparecer a figura do gestor como principal responsável para dar bons exemplos aos demais membros da escola. Corradini e Ribeiro (2011) afirmam que o comportamento dos administradores tem influência decisiva no comportamento dos demais membros da organização, haja vista que a manutenção destas instituições depende de uma gestão eficaz da ética. Manter significa, em outros termos, realizar continuamente a sua missão, que é oferecer uma educação de qualidade ao aluno, contribuindo na sua formação enquanto cidadão. Sobre essa questão, 88,9% dos professores concordam que uma atitude ética por parte do gestor escolar influencia muito no desempenho da instituição porque ele serve de exemplo para os demais, conforme gráfico 04.

2

A, Diretora. **Entrevista**. [dez. 2014]. Entrevistador: Áurea Allaize dos Reis Sousa. Teresina, 2014. arquivo.mp3 (33 min).



Professores sobre a influência da ética na atuação do gestor

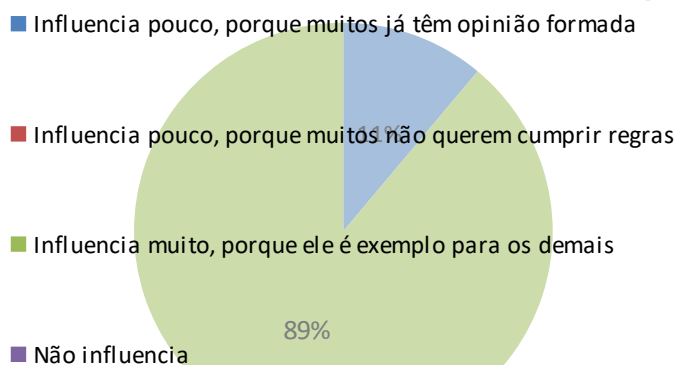


Gráfico 04 – Professores segundo a influência da ética na atuação do gestor
Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora em dez/2014.

Pode-se afirmar ainda, pelo que fora apurado na pesquisa, que um dos motivos que desencadeiam a defasagem de princípios éticos nas escolas públicas, é o fato de que os gestores terminam sendo influenciados por outros colegas de profissão a contribuir para o sistema de ineficiência do serviço público.

No contexto do sistema de ensino público do Município de Teresina-PI, cabe ressaltar que em determinadas unidades escolares, os diretores que vieram a ocupar o cargo mais recentemente são criticados pelos profissionais mais antigos, justamente por agirem segundo seus princípios e obedecerem ao interesse coletivo. Tratam-se de situações em que os diretores são induzidos a tomarem decisões que vão contra a ética e aos valores nos quais acreditam, mas que para não serem diferente da maioria, preferem se corromper também.

Semeus colegas fazem algo de errado, eu não sou obrigada a fazer (...). É incrível como nenhum deles chega aqui pra compartilhar algo de bom que outro fez, só vêm pra incentivar a fazer o errado também. (...) Com recursos também não é diferente. Teve uma época em que nas escolas, tinha o 'café do professor'. E queriam que eu trocasse mercadoria da merenda do aluno por alguns pacotes de café (informação verbal)³.



O argumento citado, exemplifica bem as razões que levaram a educação a estar entre os dois setores com maiores índices de corrupção no país. Reconhecemos que a escola sofre interferência não só do perfil dos seus gestores, mas de uma cultura social também. Nestes casos, se o diretor não tiver convicção definida de seus valores morais e de respeito aos direitos coletivos, a escola será cenário para deploráveis atos de corrupção e falta de ética.

Foi perguntado aos professores se eles consideram a gestão da escola democrática e participativa, e como acontecem as tomadas de decisões. Os depoimentos chamam a atenção pela insatisfação por parte dos mesmos.

Professor 4: Nem democrática e nem participativa, pois as decisões são impostas sem os esclarecimentos devidos e sem as opiniões dos demais funcionários. (...) A direção toma a decisão e impõe aos funcionários.

Professor 5: Não. Algumas decisões são tomadas sem a participação dos membros do ambiente escolar; há conflitos causados por condutas antiéticas, dentre outros. Há apenas a publicização da decisão já estabelecida. Os membros da comunidade escolar participam apenas como ouvintes (...)

Professor 6: O que se vê na escola é que o plano de trabalho já vem praticamente pronto, só restando para nós, os sujeitos envolvidos, concordarem ou não.

Professor 7: Não. Por que em geral as tomadas de decisão não levam em conta a nossa opinião, ou já chegam prontas. A comunidade não participa das decisões da escola, já nós e os funcionários, em geral somos apenas comunicados das decisões tomadas.

Professor 8: Geralmente somos apenas comunicados do que irá acontecer.
(Dados coletados através de questionários)

Como vimos, para estes professores a gestão da escola transfere as decisões de maneira verticalizada. Nota-se ainda, que muitos se queixam de não participarem do processo de construção das decisões, evidenciando que a opinião deles só é relevante na etapa final deste processo. Esse resultado caracteriza a gestão como sendo muito mais democrática do que participativa, no sentido de que legalmente ela aceita o que for decidido pela maioria, mas desconsidera a hipótese de participação dessas pessoas em



propor alternativas cabíveis. Sobre essa mesma temática, as diretoras apresentaram opiniões divergentes.

Diretora A: Não. Esse termo democrática e participativa é muito abrangente. Talvez se os pais e a comunidade estivessem mais presentes na minha escola, a minha gestão seria. Não é que eu seja uma pessoa fechada, mas é que a comunidade não vê a importância que ela tem dentro da escola. Porque se ela viesse pra ajudar, seria uma coisa boa, mas ela só vem pra denegrir a nossa imagem, falar mal do professor, e brigar. (...) Nesse sentido, acho que deixa a desejar, porque até pra fazer uma reunião de conselho, tenho que ir lá na casa deles, ficar adulando (informação verbal)⁴.

Diretora B: Sim. Procuramos em todas as situações estabelecer conjuntamente normas de conduta como: ouvir, respeitar a opinião do outro, respeitar as diferenças, zelando pela qualidade do ensino e pela transparência dos recursos. (Informação coletada em questionário)

Diante dessas afirmações, é possível concluir que cada classe de entrevistados canaliza o seu discurso para uma área que vá, de certo modo, isentar-lhes de alguma responsabilidade, e que tais classes possuem visões distintas do que seja de fato uma gestão democrática e participativa. Os professores, apontam como justificativa diversas falhas na hierarquia, visto que não participam do processo da tomada de decisões. A Diretora “A”, apesar de ter consciência de que sua gestão não é participativa, transfere toda a responsabilidade para a comunidade, dando a entender que a origem do problema é externo e que não depende unicamente dela resolver a questão. Ao destoar dos demais entrevistados, a Diretora “B” considera sua gestão democrática porque a sua concepção de democracia está relacionada à administração e aplicação correta dos bens públicos. O que se percebe é que para professores e diretoras a qualidade da escola pública depende das formas de gestão e participação respectivamente. Essa certamente não é uma tarefa fácil, em meio a tantas outras com as quais se deparam os gestores. Por isso, também foi perguntado sobre as dificuldades para gerenciar os recursos públicos, e as diretoras A e B sustentam razão ao dizer que muitas vezes a escola tem uma necessidade, mas a gestão

4

A, Diretora. **Entrevista**. [dez. 2014]. Entrevistador: Áurea Allaize dos Reis Sousa. Teresina, 2014. arquivo.mp3 (33 min).



fica impossibilitada de atendê-la, porque os recursos já vêm direcionados. Vale lembrar que em muitas situações a gestão deixa de cumprir os trâmites legais para atender às necessidades mais urgentes de alunos e professores.

Para realizar um conserto, eu teria que reunir conselho, informar o motivo, fazer pesquisa de preço, redigir plano de ação, elaborar ata (...). A escola muitas vezes fica parada por conta da burocracia. Sei que ela é necessária por que nem todo mundo tem ética e moral para trabalhar com recursos públicos, mas ela emperra muito (informação verbal)⁵.

Esse depoimento nos permite refletir sobre a ética no cotidiano escolar. Na visão da diretora A, se uma máquina fotocopadora precisar de conserto, por exemplo, muitas atividades deixarão de ser trabalhadas pelos professores em sala de aula, comprometendo assim a tarefa educativa. Por essa razão, ela afirma que muitas vezes é necessário descumprir alguns procedimentos burocráticos.

Encerrando esta pesquisa, foi questionado aos docentes e gestores como eles definem a credibilidade do serviço público atualmente. Como resultado, para 63,6% o serviço é considerado insuficiente e apenas 36,4% consideram regular. Esse resultado confirma que historicamente e também culturalmente associamos o serviço público à imagem de serviço ruim, má qualidade no atendimento, defasagem de recursos, etc. No setor educacional também não é diferente e a comunidade só terá confiança no ensino público, quando à frente destas instituições estiverem pessoas idôneas, capazes de zelar pelos bens públicos, oferecendo um serviço de qualidade e garantindo direitos e delegando responsabilidades para todos, sem perder os princípios da ética e da justiça.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética constitui-se num complexo fenômeno social, já que se materializa em diferentes contextos e situações. Por certo, não há como impor uma conduta ética nas

5

A, Diretora. **Entrevista**. [dez. 2014]. Entrevistador: Áurea Allaize dos Reis Sousa. Teresina, 2014. arquivo.mp3 (33 min).



peças, visto que o comportamento depende da interferência de diversos fatores como o ambiente, a educação, as regras, os princípios, as pessoas e os recursos envolvidos no processo. No entanto, uma postura ética por parte do gestor escolar influencia positivamente no desempenho das pessoas envolvidas na organização.

A partir da análise dos dados, constatou-se que a gestão da escola estudada administra de forma ética os recursos financeiros e materiais, porém deixa a desejar quando se trata de gerenciar os recursos humanos. Há uma nítida, e bastante positiva, preocupação da gestão com a aplicação correta dos recursos públicos e com o cumprimento dos deveres por parte dos funcionários. Possivelmente a forma como essas cobranças vêm sendo realizadas é que não agradam a maioria. De fato, é preciso conscientizar professores, funcionários e pais das responsabilidades de cada um, no entanto deve-se zelar também pelo aprimoramento da afetividade nas relações sociais. É preciso ter ética para administrar o patrimônio público, mas para oferecer uma educação de qualidade, é indispensável valorizar o maior patrimônio da organização: as pessoas.

A principal falha da gestão, segundo apontado pelos professores, é a falta de participação no processo de decisões, situação esta, que causa a insatisfação de muitos e acaba gerando conflitos no ambiente escolar. É conveniente lembrar que essa ausência na tomada de decisões, pode estar associada à rotina exaustiva e à carga horária extensa dos professores, já que os mesmos não podem interromper os trabalhos em sala de aula para participar de reuniões deliberativas da escola. Por outro lado, a gestão aponta como grande desafio para o gerenciamento da escola a prestação de contas, tarefa que de certo modo “rouba” do gestor preciosas horas que poderiam ser dedicadas às questões edificadoras de uma boa educação. Apontam ainda os gestores, a dificuldade de relacionamentos entre as pessoas, devido ao fato de que nem todos os membros da comunidade escolar têm a mesma concepção sobre a função social da escola.

É difícil agir com ética? Sim. O caminho da correção não é fácil de se seguir, principalmente quando se está inserido num sistema culturalmente marcado por atitudes antiéticas e desrespeito aos interesses coletivos. É precisamente por esse motivo que o



gestor deve agir de acordo com os valores e princípios morais que adquiriu ao longo de sua formação, fazendo valer o interesse público e não uma vontade em particular.

É preciso resgatar na sociedade como um todo a credibilidade da escola pública como instituição corresponsável pela emancipação do cidadão de quaisquer tipos de dominação. Isto é, a escola deve dar bons exemplos, bem como apoio ético e moral para que os educandos consolidem o exercício da cidadania. As atitudes que a criança vivencia perpassam os “muros da escola” e trazem reflexos para toda a vida. Por isso, é importante criar um ambiente favorável ao protagonismo juvenil, de modo que as crianças sejam estimuladas a estarem se envolvendo e participando das questões escolares. Reconhecemos enquanto atribuição da escola ofertar a educação conteudista, mas uma educação para a cidadania também se faz necessária.

Nesse contexto, a gestão escolar deve contar com a participação de professores, funcionários e comunidade para propor e decidir sobre ações e metas que apontem para uma educação de qualidade. Deve também instigar o uso consciente dos recursos públicos e estabelecer prioridades a partir da necessidade coletiva.

Contudo, seguir regras, códigos de conduta, normas e leis afins, não são os únicos determinantes de uma postura ética, pois existem situações na rotina escolar que não estão prescritas, situações estas em que se faz necessário agir com bom senso. O modelo de escola atual aponta para um gestor que não precise dar ordens aos subordinados, porque se espera que a sua maneira de liderar faça com que as pessoas tenham consciência espontânea de suas atribuições. Assim, alcançaremos um serviço público essencialmente ético, quando não for preciso lembrar ao outro aquilo que cada um tem obrigação moral de saber.

A evolução da escola pública para um novo padrão de qualidade depende, certamente, do reforço das normas jurídicas que disciplinam a atuação dos agentes públicos, depende especialmente de mais efetividade das normas referentes à fiscalização dos recursos públicos e daquelas normas que ditam a atuação dos agentes públicos. Todavia, tão importante quanto a função do direito é a adoção de uma postura ética firme e inspiradora por parte do gestor escolar. Por isso, o gestor escolar precisa estar ciente de



suas responsabilidades, e firmar compromisso com a instituição a que pertence, empenhando todos os esforços necessários para o sucesso do grupo. Deve passar clareza, autoestima, confiança, e acima de tudo dar bons exemplos de democracia, respeito ao próximo, e aceitação da diversidade de opiniões dentro da organização. Por fim, deve ter gosto pela atividade, pois só assim encontrará dentro de si próprio, a motivação necessária para buscar a excelência.

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. **Ética e moral: a busca dos fundamentos**. 8. Ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2012.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases de Educação Nacional. Presidência da República, Casa Civil: Brasília, 2010.

BRAZOLINO, Fabrício. **A relação entre política pública e a gestão escolar**. Muriaé: FAC Redentor, 2012.

BURAK, Dalila; FLACH, Simone. **Concepções de gestão escolar**. Ponta Grossa: UEPJ, 2010.

CARVALHO FILHO, José. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRADINI, James; RIBEIRO, Maria A. **Ética e gestão da ética no serviço público**. Paraná: PDFAZ, 2011.

CURY, Carlos Roberto. **Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

DANELON, Maria. **Filosofia e ética**. In: _____. **Ética e moral [s/l]**, 2012. 35 p.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.



GUERREIRO, Carmem. **Luz sobre os investimentos**. Edição 41 de julho de 2014. Disponível em: <http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/34/luz-sobre-os-investimentos-293845-1.asp>.

G1. Transparência Internacional divulga ranking de percepção da corrupção: Brasil caiu três posições, de 69º para 72º, e ficou no meio da tabela. Os líderes da pesquisa são Dinamarca e Nova Zelândia. 2013. Reportagem de Roberto Kovalick. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2013/12/transparencia-internacional-divulga-ranking-de-percepcao-da-corrupcao.html>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LISBOA, Lázaro (Coord). **Ética geral e profissional em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIAÚÍ. **Decreto n 12.537, de 10 de setembro de 2012**. Institui o Código de Ética do Servidor Público Municipal da Administração Direta e Indireta do Município de Teresina. Disponível em: <<http://juslabor.blogspot.com.br/2013/01/decreto-que-institui-o-codigo-de-etica.html>>. Acesso em: 13 set. 2014.

_____. **Lei n. 2138, de 21 de julho de 1992**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Teresina. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/estatuto-do-servidor-funcionario-publico-teresina-pi>>. Acesso em: 13 set. 2014.

PRODANOV, Cleber. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico/ Cleber Cristiano Prodanov, Ernani César de Freitas**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Ana vitória. **Da gestão democrática à autonomia escolar**. Teresina: Fundação Quixote, 2012.

SILVA, Jesué. **Liderança ética e servidora**. Santa Catarina: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014.

_____. Renata. **Do papel para a prática**. Revista Melhor gestão de pessoas. ABRH – Nacional. ano 22, nº 316. mar.2014.

SROUR, Robert Henry. **Cultura, poder e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.
29 e 30 de setembro de 2016.

TULLOCK, Gordon; SELDON Arthur; BRADY, Gordon L. **Falhas de governo**: uma introdução à teoria de escolha pública. Rio de Janeiro: Instituto liberal, 2005.