

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

KLEBER MONTEIRO BRAGA

ANÁLISE DE GESTÃO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

São Leopoldo

2014

KLEBER MONTEIRO BRAGA

ANÁLISE DE GESTÃO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber

São Leopoldo

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B813a Braga, Kleber Monteiro
Análise de gestão na instituição de ensino superior
à luz de princípios éticos / Kleber Monteiro Braga ;
orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo :
EST/PPG, 2014.
73 p.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de
Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em
Teologia. São Leopoldo, 2014.

1. Ensino superior – Aspectos morais e éticos. 2.
Ensino superior – Finalidades e objetivos. 3.
Universidades e faculdades – Administração. I.
Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

KLEBER MONTEIRO BRAGA

ANÁLISE DE GESTÃO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data: 30 de maio de 2014.

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – EST

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – EST

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.”

Nelson Mandela

À família amada.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão às pessoas que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial à minha família, que sempre esteve ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis, e sou grato à orientação dada, que foi imprescindível para a conclusão deste estudo.

RESUMO

Esta dissertação busca fazer uma análise da instituição de ensino superior à luz de princípios éticos, pautando o presente trabalho em uma pesquisa bibliográfica e comparativa, buscando conhecer a fundo a opinião de vários autores sobre o tema. Deste modo optou-se pelo estudo criterioso e sistemático de várias obras, promovendo diálogo entre autores, quando então objetivou-se enfatizar a importância da gestão pautada em critérios e princípios éticos, não se orientando somente para as necessidades de mercado que visam custo e benefício, com pesquisa descritiva, exploratória, de abordagem qualitativa, mas sim com amparo na coleta de dados contidos nas obras pesquisadas, fazendo uma reflexão sobre os temas abordados. Através desse trabalho que podemos classificar como um ensaio teórico, apenas, baseado na literatura revisada, constatou-se que a ética deve estar presente na melhor forma de administrar levando em conta os princípios da gestão participativa que se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros de sua equipe acadêmica. Por meio de uma vasta pesquisa teórica foram trazidos para a análise do caso os seguintes temas: autonomia da instituição e da comunidade educativa; envolvimento da comunidade no processo pedagógico; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade acadêmica; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas na busca de objetivos comuns.

Palavras Chave: Ética. Instituição de Ensino. Gestão.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze the higher learning institution in the light of ethical principles, basing this work on a bibliographic and comparative research seeking to get to know better the opinion of various authors on this subject. In this way we opted for a detailed and systematic study of various works promoting a dialog between the authors after which we chose as a goal to emphasize the importance of management based on ethical criteria and principles not being guided only by the needs of the market aimed at cost and benefit, with a descriptive, exploratory, qualitative approach as well as supported by data contained in the literature researched, making a reflection on the themes presented. It is through this paper, that we can classify as a theoretical essay just based on the literature reviewed, that we found that ethics must be present in the best form of management taking into account the principles of participatory management which is based on the organic relationship between the directors and the participation of members of its academic staff. Through an extensive theoretical research the following themes were brought to the case analysis: autonomy of the institution and the educational community; community involvement in the pedagogical process; planning activities; continuing education for personal and professional development of members of the academic community; shared assessment; productive and creative human relations based on the pursuit of common goals.

Keywords: *Ethics. Teaching institution. Management.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 METODOLOGIA	19
2 GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	21
2.1 <i>Comportamento e cultura organizacional.....</i>	<i>21</i>
2.2 <i>Gestão nas instituições escolares.....</i>	<i>32</i>
2.3 <i>Capacitação e treinamento no âmbito do setor público</i>	<i>36</i>
2.4 <i>A Implementação da gestão pública e administração pública gerencial no Brasil</i>	<i>39</i>
3 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	43
3.1 <i>Ética</i>	<i>43</i>
3.2 <i>A ética na administração.....</i>	<i>45</i>
3.3 <i>A ética e poder na sociedade da informação</i>	<i>47</i>
4 O PAPEL DO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E A ÉTICA	49
4.1 <i>O código de ética do administrador.....</i>	<i>50</i>
5 UMA GESTÃO À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS.....	55
6 VALORES CRISTÃOS E SUA INFLUÊNCIA NA ÉTICA E MORAL DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES	63
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS.....	73

INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata sobre a gestão na instituição de ensino superior, à luz de princípios éticos. Hodiernamente, a economia global se estrutura em forma de mercado e possui o seu próprio crescimento como objetivo. Em razão disso, não são poucas as situações que suscitam conflitos éticos, haja vista que, por vezes, uma atitude pautada nesse axioma moral pode parecer contrária ao natural movimento do mercado. Com base nisso, surge a questão principal do presente trabalho: Como os princípios éticos são contemplados no processo decisório organizacional? Sobre este questionamento interessante se faz necessário estudar as estruturas organizacionais democraticamente dirigidas, que tenham esteio em princípios éticos aplicados, observando se a relação democrática é mantida, se a liderança é fortalecida com a comunicação e com o diálogo, passando a ressaltar a simetria de poder entre seus interlocutores.

Dois fatores podem contribuir para a democratização da gestão nas organizações: (1) a capacidade de aprendizagem organizacional, que se expressa na produção e na disseminação do conhecimento; e (2) o desenho organizacional, que se manifesta nos regulamentos e normas de condutas, na designação de autoridade e responsabilidade e no modelo de comando e controle.¹

A qualidade do trabalho desenvolvido nas organizações está diretamente relacionada com os princípios éticos compartilhados e o conhecimento produzido e disseminado por seus componentes. As práticas desenvolvidas pelos gestores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada para a identificação dos princípios norteadores de uma gestão administrativa democrática.²

Este trabalho visa, como objetivo geral, analisar as práticas de gestão na instituição de ensino superior, à luz dos princípios éticos. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar a estrutura de gestão da administração pública; (2) Caracterizar as práticas organizacionais subjacentes à

¹ MATTOS, Ruy de A. *Construindo A Democracia Nas Organizações*. 2010. Disponível em: <<http://www.emco.com.br/artigos07.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

² CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria da Administração*. 6ª ed. atualizada. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

gestão; (3) Desenvolver o arcabouço teórico relativo à ética; e (4) Analisar as práticas instituídas em face do modelo teórico concebido.

Vale acrescentar que, com esse trabalho, amparado na literatura revisada, pretende-se, ainda, demonstrar as vantagens proporcionadas com a utilização da participação e ação coletiva partilhada conscientemente, quando os componentes assumem completa participação nos êxitos, fracassos, sacrifícios e júbilos de cada ação desenvolvida democraticamente.

A oportunidade dada aos profissionais de educação de refletir, analisar e ampliar o conhecimento sobre as ações que perpassam as Instituições de Ensino Superior no que se refere à gestão, buscando a construção de um ambiente propício ao sucesso. Mattos dita ainda que uma organização que tenha o seu processo de gestão pautado em princípios éticos tem na participação sua principal característica.³ Destacando assim que quando uma relação ética é mantida, a liderança é fortalecida com a comunicação e o diálogo, passando a ressaltar a simetria de poder entre seus interlocutores.

Dois fatores podem contribuir, ainda que indiretamente, para a implementação de gestões pautadas em princípios éticos nas IES: (1) A capacidade de aprendizagem organizacional, que se expressa na produção e na disseminação do conhecimento; e (2) O desenho organizacional, que se manifesta nos regulamentos e normas de condutas, na designação de autoridade e responsabilidade e no modelo de comando e controle.⁴

Dentro da realização desse ensaio teórico, abre-se margem a distintas interpretações que, de acordo com a experiência do pesquisador, ditarão o resultado final do trabalho desenvolvido. Dessa forma, fica claro o amplo grau de subjetivismo que marca a presente pesquisa.

Por isso, dentro da literatura acadêmica, o método mais adequado ao fim buscado foi a realização de estudo de caso, focado numa abordagem qualitativa, visando examinar um caso particular para determinar o estilo de gestão desenvolvido pela Instituição de Ensino Superior, de modo a caracterizar as práticas organizacionais subjacentes à gestão, bem como à consecução dos demais

³ MATTOS, 2014.

⁴ MATTOS, 2014.

objetivos específicos propostos para o presente estudo. Segundo Lakatos (2010, p. 269), o método qualitativo é indicado quando procura-se “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”.⁵

Com o uso do método qualitativo, se buscou compreender detalhadamente o significado e as características que circundam a temática apresentada. Para tanto, a observação, enquanto técnica de pesquisa, foi amplamente utilizada, empregada de forma assimétrica e participante.

Concomitantemente, foi realizado um vasto estudo bibliográfico, de modo a melhor guarnecer os conceitos e ideias aqui introduzidos, tecendo-se, dessa maneira, uma pesquisa científica a partir da qual foi possível realizar a análise de dados estatísticos coletados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Deste modo, este trabalho foi estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo versa sobre a gestão nas instituições de ensino superior, abrangendo a gestão nas instituições escolares, a capacitação e treinamento no âmbito do setor público e a gestão e administração pública gerencial no Brasil. O segundo capítulo trata da ética na administração, trazendo o conceito de ética e elucidando o papel da ética na administração, bem como a importância da ética nas corporações. O terceiro capítulo traz o papel do profissional em administração e a ética, levantando uma discussão sobre o código de ética do administrador. Para finalizar o trabalho, o quarto capítulo trata da gestão na instituição de ensino superior à luz de princípios éticos.

⁵ LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

1 METODOLOGIA

A pesquisa no que diz respeito à natureza se classifica em qualitativa e quanto aos objetivos é exploratória.

Para Minayo *et al* (2000) a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, trabalhando com um universo de significados, correspondendo a um espaço mais profundo de tais relações. Em maneira complementar tal pesquisa também é quantitativa por realizar medição, isolando as características da pesquisa. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem, por contrário, se complementam.

O estudo exploratório bibliográfico realiza uma pesquisa pautada em periódicos a respeito do tema com a identificação dos participantes; estudo da viabilidade de aplicação dos métodos, discussão dos problemas da organização e as possibilidades de ação, coleta dos dados para se realizar o diagnóstico, formulação do problema de pesquisa, escolha do pressuposto teórico que dará suporte à investigação e elaboração do diagnóstico.

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa esta tem como eixo central uma análise do processo de gestão da base de princípios éticos de uma instituição de ensino superior. Com este fim, a revisão bibliográfica feita serviu de parâmetro para basear este trabalho de pesquisa que também abordou o método científico de pesquisa na abordagem qualitativa, dando a liberdade de primar pela concepção de técnicas e procedimentos mais adequados para o aprofundamento e melhor compreensão dos fenômenos sociais, sendo realizada a coleta de dados através de fontes secundárias, pois, a pesquisa bibliográfica consiste no exame de: livros, dissertações, teses, monografias, revistas, e artigos.

2 GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

É importante destacar que toda instituição deve ter uma gestão própria relacionada às suas necessidades, e neste liame faz-se importante analisar o comportamento organizacional em prol das medidas necessárias para cada empresa.

2.1 Comportamento e cultura organizacional

O comportamento organizacional (CO) está atrelado à interação entre as pessoas e a organização em si, englobando as ações do indivíduo na empresa, sua personalidade, atitudes, percepção, aprendizagem e motivação. O CO é, portanto, o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Assim, “comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e interdisciplinar”.⁶

O comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Há influência destes sobre as organizações e vice-versa, com a influência das destas sobre àqueles.⁷

Entre os fatores que influenciam o comportamento humano estão: cultura, classe social, família, amigos, instituições, experiências e leituras, valores, crenças, atitudes, emoções, competências e motivações. O comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração deve integrar um conjunto de ações que atue para favorecer a empresa como um todo.⁸

Além dos fatores que envolvem as características do indivíduo, há também os fatores referentes ao comportamento dos grupos, equipes e liderança. Todas as interações entre estes atores geram as relações de poder, conflito e outras variáveis ocasionadas pelas relações entre as pessoas. Assim, o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado,

⁶ CHIAVENATO, 2000, p. 422.

⁷ ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

⁸ VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento e estresse no trabalho.⁹

Cada ser humano atua no seu dia-a-dia de maneira muito singular e pessoal. Uns são mais calmos e passivos, outros agitados e pró-ativos; alguns se adaptam mais facilmente ao trabalho, do que outros. Por isso, é necessário, antes de mais nada, compreender o que é “personalidade”. A palavra vem do latim tardio “*personalitate*”, que significa máscara e é aquilo que determina a individualidade de uma pessoa.

Para entender o comportamento do indivíduo, é importante que se entenda, antes, o conceito de personalidade, pois este possui um conceito dinâmico, que descreve todo um sistema psicológico de uma pessoa, onde não importa apenas um único aspecto, mas, sim, um conjunto de aspectos agregados, que a definem.¹⁰

Um dos grandes desafios, do administrador contemporâneo, é obter a participação de seus colaboradores no trabalho. Cada uma das diversas escolas de administração abordou a questão sob um ponto de vista específico, considerando um aspecto específico da questão. Ao administrador de hoje cabe o desafio de desenvolver uma percepção e uma abordagem integrativa, que lhe permita obter resultados, lidando com equipes constituídas de pessoas muito diversas.¹¹

Para que uma pessoa possa participar, com seu trabalho, no desenvolvimento organizacional, é preciso que o trabalho lhe proporcione desenvolvimento abrangente como ser humano. Além do aspecto profissional, é preciso levar em conta a personalidade e as aspirações do colaborador.¹²

As pessoas carregam consigo suas características, aprendidas ao longo da vida, que constituem o primeiro conjunto de características pessoais relevantes a ser analisado. Diversas pesquisas têm sido desenvolvidas, no sentido de buscar relações entre as características biográficas e as variáveis dependentes, tais como: desempenho, absenteísmo, rotatividade, satisfação.¹³

⁹ CHIAVENATO, 2000.

¹⁰ ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

¹¹ ROBBINS, 2002.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Ed. Elsevier, 2004.

¹³ VERGARA, 2000.

As habilidades influenciam, diretamente, o nível de desempenho e de satisfação do funcionário. É importante buscar uma correta adequação entre as habilidades e as demandas da função. Um processo eficaz de seleção pode melhorar esta adequação. Uma análise das tarefas pode fornecer as informações sobre as habilidades requeridas, para seu melhor desempenho. Os candidatos podem, então, ser testados, entrevistados e avaliados em relação ao grau destas habilidades.

Alguns atributos específicos são considerados importantes para a previsão do comportamento do indivíduo na organização. O importante não é buscar “personalidades ideais”, mas, sim, buscar a melhor adequação dos traços de personalidade do indivíduo às suas funções.¹⁴

A ideia de se trabalhar em equipe surgiu no momento em que o homem percebeu que a soma dos conhecimentos e habilidades individuais facilitaria o alcance dos objetivos. A mudança constante das informações e a necessidade de um maior conhecimento, motivaram, cada vez mais, essa forma de trabalho, ou seja, fazer com que o grupo, formado por pessoas diferentes, tenha objetivos comuns.¹⁵

A verdade é que nem todas as empresas conseguem transformar grupos de trabalho em equipes vencedoras, pois, quando se fala em equipes de trabalho, está se referindo ao somatório de forças, que vem do conhecimento e da experiência. Contudo, ao falarmos na formação dessa equipe, começamos a mencionar pessoas.

De acordo com Shapiro, “o trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.”¹⁶

O grupo de pessoas deve saber qual a missão e os objetivos da organização, na qual está inserido. O trabalho em equipe é uma forma de organizar a realização de atividades de trabalho, sendo um recurso primordial para a produtividade e, para tal, é necessário que a equipe desenvolva atividades voltadas para a efetivação da missão, projeto ou qualquer desafio, dentro da organização.¹⁷

¹⁴ ROBBINS, 2002.

¹⁵ CHIAVENATO, 2000.

¹⁶ SHAPIRO, Benson P. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron, 2004. p. 72.

¹⁷ ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2004.

Ao sintonizar esses requisitos dentro de uma equipe, a eficiência e a eficácia estarão presentes, pois a vocação para desenvolver determinadas tarefas será completada com a operacionalização e a utilização correta dos instrumentos de trabalho.¹⁸

Segundo Chiavenato, “o trabalho em equipe é de grande importância, uma vez que, de nada adianta um trabalho excelente, mas de forma desarticulada, ou seja, as pessoas precisam ter objetivos em comum, dentro de uma organização e tentar alcançá-los”.¹⁹

Esse conjunto de pessoas precisa ter um objetivo em comum para que se tornem uma equipe. Do contrário, seria apenas um conjunto de pessoas, trabalhando, isoladamente, na obtenção, não de um objetivo em comum, mas, sim, de objetivos próprios isolados. A equipe se torna mais unida em situações de emergência, que permitem que cada indivíduo se considere como parte de uma equipe. A emergência seria o fator que as faz reconhecerem-se assim. Entretanto, isso descartaria, no plano das equipes verdadeiramente consideradas, o treinamento e a preparação educacional, que torna a equipe apta para os desafios a serem enfrentados, sejam eles previstos ou não. Além do que, uma situação de emergência como um incêndio, por exemplo, não permite ações calculadas anteriormente para solucioná-la, necessitando de dispor de agentes externos treinados – neste caso, os bombeiros – para resolver o problema.²⁰

A cultura organizacional existe desde a antiguidade, mas, de certo modo, ela foi sendo estudada e concebida, cientificamente, no final do século XVIII e no início do século XIX, passando a fazer parte do conhecimento científico, a partir do estudo da cultura que criou suas bases no campo do conhecimento científico, no final do século XVIII.²¹

¹⁸ TORRES. Claudio V.; ALFINITO, Solange. *Cultura e o comportamento do consumidor: os valores culturais são preditores do consumo?* IN: TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes (Org.) São Paulo, Editora SENAC, 2008.

¹⁹ CHIAVENATO, 2000, p. 05.

²⁰ TEIXEIRA, 2008.

²¹ ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004.

De acordo com Tomei e Braustein, *apud* Coelho Jr, o conceito de cultura organizacional se consolidou na década de 80, através da instituição da Teoria Contingencial da Administração.²²

Este tema faz parte das discussões de estudiosos há muito tempo. O conceito de cultura, para os estudos organizacionais, é debatido desde o início do século passado, passando a se firmar no início dos anos 80, do século XX, a partir de muitos estudos que foram efetuados, para respaldar tais entendimentos.²³

Deste modo, observa-se que, nos dias atuais, esta preocupação é mais frequente por parte de muitos estudiosos, visando o alcance dos resultados organizacionais. Cabe ressaltar que estudar temas referentes ao comportamento dos seres humanos, principalmente os temas que englobam os seres humanos dentro do seu meio social, são imprescindíveis para entender a sociedade em si.²⁴

Freitas, *apud* Coelho Jr., levantou diversas questões sobre clima e cultura organizacional. A partir de estudos detalhados sobre o tema, houve a expansão desta temática, surgindo diversas teorias e metodologias sobre o assunto.²⁵

Segundo Zanelli et al, atualmente, a cultura organizacional tem se tornado bastante notável, de maneira especial no que se refere ao comportamento dos indivíduos que compõem a sociedade, mostrando que estes têm valores em comum, que são compartilhados e formados a partir de uma influência, da forma pela qual os membros das organizações expressam suas reações.²⁶

Na atualidade, o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam, sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.²⁷

É importante destacar que a cultura não é considerada, apenas, como um conjunto de atitudes complexas e de comportamentos concretos, mas pode ser

²² COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. *Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional*. Psico-USF (Impr.), Itatiba, v. 8, n. 1, jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 jan. 2014.

²³ ZANELLI, ANDRADE; BASTOS, 2004.

²⁴ TEIXEIRA, 2008.

²⁵ COELHO JUNIOR, 2014.

²⁶ ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004.

²⁷ ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 408.

entendida como um meio de unir diversos mecanismos que orientam o comportamento por meio de controles, planos, receitas e instruções.²⁸

Teixeira afirma que a cultura pode ser conceituada como um conjugado de atividades mentais, sentimentais, lúdicas, úteis e afetivas, que diferenciam uma sociedade de outra, de modo que a junção dos comportamentos deste povo seja suficiente para um sistema de ideologias comuns.²⁹

Na visão do autor citado acima, a cultura não deve ser entendida apenas como um conjunto de valores e crenças, que compõem a visão cotidiana do mundo. Para ele, a cultura deve inserir o comportamento humano neste contexto, devendo ser interpretada como uma mistura de atitudes comportamentais dos indivíduos que compõem a sociedade.³⁰

Na visão de Zanelli, “a cultura é, em parte, produto da imposição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização”.³¹

Cabe ressaltar que é a partir da cultura que são desenvolvidas as subculturas que, por sua vez, são responsáveis pela formação do conhecimento. As formas de expressão das subculturas agregam fatores especiais de alguns grupos que podem ser repassados, mas que não se opõem ao sistema de crenças da organização. Esta falta de oposição ocorre porque esta é realizada pelos próprios participantes, por meio do compartilhamento de relações entre os colaboradores da organização.³²

Inazawa afirma que cultura organizacional é um assunto que envolve diversas complexidades e amplitudes, sofrendo interferências culturais, tanto do ambiente, no que se refere à organização, quanto da cultura, que envolve o país em que a organização está implantada. Em tese, a relevância da cultura organizacional refere-se à troca de conhecimentos entre as pessoas, de maneira mais ampla,

²⁸ TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org). *Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas*. São Paulo, Editora Senac, 2008.

²⁹ TEIXEIRA, 2008.

³⁰ TEIXEIRA, 2008.

³¹ ZANELLI, ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 426.

³² TEIXEIRA, 2008.

tornando possível a inovação e a possibilidade de novas experiências, no que diz respeito ao contínuo aprendizado.³³

Cabe ressaltar a importância das organizações neste contexto, uma vez que a cultura organizacional refere-se, diretamente, ao caráter de uma organização, não sendo este imposto ou espontâneo, mas gradativo e norteado pelo processo de melhoramento, no que diz respeito às influências sociais. A cultura organizacional é fundida, principalmente, pela visão, missão, metas, objetivos, linguagem utilizada, sucesso e falhas da organização, sendo dinâmica e sujeita a mudanças, podendo haver modificações culturais, em decorrência de diferentes causas e causadores.³⁴

Uma melhor descrição da cultura organizacional abrange o desenvolvimento e a construção de uma realidade, que norteia os indivíduos à compreensão de eventos, ações, objetivos, expressões, relações e situações distintas.³⁵

Segundo Zanelli, no cenário atual, a cultura organizacional tem se tornado extremamente relevante, no que tange aos interesses pela melhor compreensão do comportamento dos indivíduos que compõem a organização, uma vez que o compartilhamento dos valores básicos tem influência sobre o modo como os membros das organizações expressam suas reações.³⁶

Para Schein, apud Zanelli *et. al.*, a cultura de uma organização é ampliada para atender dois problemas que a maior parte das organizações enfrenta: (1) Os problemas de conexão interna de caráter sócio emocional dos componentes de determinada sociedade e (2) Os desafios, no que diz respeito à adaptação externa e referentes à sobrevivência.³⁷

Assim, a cultura organizacional se manifesta quando seus integrantes se comunicam entre si e compartilham seus anseios, conhecimentos e maneiras de desvendar e desenvolver estilos de adaptação externa e de integração interna, mais adequados àquela sociedade.

³³ INAZAWA, Fernandez Kenji. *O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento*. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 14, n. 3, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2013.

³⁴ COELHO JUNIOR, 2014.

³⁵ TEIXEIRA, 2008.

³⁶ ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004.

³⁷ ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 426.

Desse modo, é entendido que a cultura de uma organização é mutável e pode ser interpretada como uma “realidade local e transitória, o que conduziu à exclusão de toda ideia de cultura nacional suscetível de subsistir no tempo”.³⁸

A partir da cultura, são determinadas subculturas, que fundam conhecimentos e formas diversas de ação e expressão que, por sua vez, são comunicados e partilhados por um determinado grupo social. Os brasileiros, por exemplo, são indivíduos mais coletivos do que os membros de outros países e um dos fatores que contribui, para isso, é a hierarquia social, que é muito valorizada no Brasil e se sobrepõe aos valores culturais.³⁹

A cultura se origina de fatos reais que, por sua vez, se transformam e são contínuos, nesta transformação. A união de pessoas com culturas distintas, como ocorre com frequência no Brasil, facilita a criação de uma cultura própria.⁴⁰

A passagem do estado de grupo refinado para o primitivo pode representar segundo D'Iribarne (2009) uma ameaça. Enquanto os primeiros estão dispostos a aprender, reformulando suas regras, o segundo comporta-se ao contrário: não suporta a ideia de aprendizagem. Vergara afirma que os grupos, via de regra, são refinados, mas ressalva que nem sempre é assim. Afinal, a coletividade é formada por pessoas, seres imperfeitos, sendo importante manter a postura de aprendizado constante. Haverá momentos em que o medo e o conservadorismo, entre outros fatores, irão influenciar.⁴¹

West Borril e Unsworth, apud Chiavenato, definem o grupo de trabalho como uma entidade social, inserida no contexto organizacional, desempenhando tarefas que contribuem para que o objetivo da organização seja atendido.⁴²

Entretanto, nem todo grupo pode ser considerado, realmente, como uma equipe de trabalho. Para que exista uma equipe, é preciso que todos estejam buscando o objetivo comum do grupo e não apenas interagindo na busca de ajuda para a realização de seus objetivos individuais.

³⁸ D'IRIBARNE, Philippe. *Conceituando culturas nacionais: uma abordagem antropológica*. European Journal on International Management, v. 3, n. 2, 2009.

³⁹ TEIXEIRA, 2008.

⁴⁰ D'IRIBARNE, 2009.

⁴¹ VERGARA, 2000.

⁴² CHIAVENATO, 2000.

Na visão de Shapiro, “as equipes geralmente superam os indivíduos, quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência”.⁴³ Neste sentido, a criação de equipes multifuncionais pode promover uma vantagem competitiva em relação à utilização de grupos.

As equipes de trabalho multifuncionais podem ser um fator fundamental na busca de vantagens competitivas, pois a interação das pessoas em equipes pode se transformar num dos pilares de sustentação de qualquer organização.

Segundo Katzenbach e Smith, *apud* Teixeira, as equipes de trabalho representam elemento básico para alcançar o desempenho organizacional desejado. Conclui-se que essas deverão ser situações excepcionais, mas não se deve desconsiderar que a percepção de mundo, que os indivíduos possuem, interfere sobremaneira na forma como encaram as dificuldades que se lhes apresentam e que essa percepção tem a ver com os valores que cultivam.⁴⁴

São vários os fatores que contribuem para o sucesso do trabalho em grupo, mas sem dúvida o principal deles é o comprometimento, e este ocorre quando as pessoas procuram atuar com cumplicidade, realizando seus objetivos em comum, em uma ação motivadora entre os membros da equipe. Deste modo, os colaboradores passam a se sentir responsáveis pelos resultados esperados, agilizando o processo.

Percebe-se que melhor é para o grupo – na análise em questão, a equipe – que os interesses das partes sejam considerados, para que o resultado favoreça ao grupo. Isso gerará satisfação a todos e não somente para alguns. Entretanto, existem algumas barreiras que dificultam o trabalho em equipe, que precisam ser estudadas com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o trabalho em grupo.

É de suma importância que, para haver um bom relacionamento corporativo, os profissionais entendam que todos devem trabalhar em prol de um objetivo. Isso é cooperação e trabalho em equipe. No entanto, a realidade é que este conceito de trabalho em equipe e liderança não-centralizada é algo relativamente novo para as empresas. Hamilton Bueno, *apud* Vergara, explica que movimentos, como o

⁴³ SHAPIRO, 2004, p. 272.

⁴⁴ TEIXEIRA, 2008.

Iluminismo, começaram trazendo a ideia da adesão individualista do ser humano, que pregava o talento individual, o que hoje não é tão ressaltado.⁴⁵

Vergara apontou quatro vantagens que a organização obtém com o trabalho em equipe: (1) Agilidade na captação e no uso das informações; (2) Ideias mais ricas; (3) Assunção de riscos; e (4) Comprometimento.⁴⁶

Neste condão, a ação de um líder é fundamental para organizar o trabalho em equipe. Amorim *et al.*, trata a liderança como o exercício do poder nas organizações, sendo imprescindível no âmbito da política. De fato, não há como consolidar uma equipe, sem oferecer à ela as informações operacionais, feitas por um líder. Ao mesmo tempo, o processo de comunicação é facilitado pelo trabalho em equipe, porque o volume de informações que é oferecido às organizações não pode ser absorvido, processado e emitido apenas pelos gestores e porque perde-se, entre outras coisas, a colaboração de outros indivíduos, situados em outros compartimentos hierárquicos, que poderiam contribuir com informações-chave para a boa administração empresarial.⁴⁷

Foi a ideia de distribuição relativa de poder, nas camadas organizacionais, que norteou as ações dos criadores das redes de computadores. Agir de maneira contrária ao sugerido, portanto, do ponto de vista tecnológico e conceitual, é contraproducente.⁴⁸

Uma vantagem do trabalho em equipe decorre do maior detalhamento dos assuntos trabalhados, possibilitado pela visão de mais de uma pessoa, sendo mais sensível aos problemas e às necessidades, no caso de uma instituição. É necessário ter uma visão composta com detalhes pela visão de cada indivíduo que compõe o todo que deve ser maior que a soma das partes. O que se pretende é uma atuação multidisciplinar, por parte da equipe, a fim de “romper com a visão fragmentada que temos das coisas”⁴⁹

⁴⁵ VERGARA, 2000.

⁴⁶ VERGARA, 2000, p. 151.

⁴⁷ AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. *Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault*. V. 12, n. 26, janeiro/abril de 2010.

⁴⁸ AMOEDO, Sebastião. *Ética do Trabalho*. Era da pós-qualidade. 2 ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

⁴⁹ VERGARA, 2000, p. 151.

Com relação à terceira vantagem, assunção de riscos, cabe ressaltar que o indivíduo que assume riscos vai fazer parte da distribuição do poder e da criação do simbolismo que une os indivíduos em torno de um objetivo comum. Cada indivíduo precisa ter sua forma de pensar, que, quando agregado a outras, através de técnicas específicas, faz com que todos os colaboradores tenham uma visão mais ampla do todo, entendam e ajam de forma mais efetiva. Além do mais, é uma ótima maneira de promover a criatividade, porque derruba as barreiras do comodismo e da censura pura e simples.

Neste sentido, Chiavenato afirma que a equipe deve ter em mente objetivos claros e definidos.⁵⁰ Deve saber exatamente onde quer chegar, para que possa definir adequadamente os meios e os caminhos a percorrer.

O comportamento organizacional é um campo multidisciplinar que se dedica ao conhecimento das variáveis comportamentais no contexto organizacional. O comportamento organizacional não constitui uma função da empresa, como marketing, finanças ou recursos humanos. Seu campo contempla elementos “macro” e “micro”. A visão macro centra-se no plano “organizacional” e tem caráter sociológico, enquanto o “micro” centra-se no nível “comportamental” e tem caráter psicológico.⁵¹

Uma abordagem estratégica do comportamento organizacional requer que haja, também, uma maior interpretação e compreensão dos fatores interpessoais e organizacionais, que influenciam no comportamento e no valor das pessoas dentro da organização, salientando que tal valoração deve ser analisada, levando-se em conta a produtividade, a satisfação e as vantagens competitivas, buscando o sucesso financeiro da organização.

Robbins (2009) destaca que o comportamento organizacional se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais: psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política.⁵²

Segundo ele, a psicologia tem contribuído, principalmente, para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Ed. Elsevier, 2004. p. 141.

⁵¹ VIANA, Eduardo. *Comportamento Organizacional*. *TrabalhosFeitos.com*. 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Comportamento-Organizacional/61142.html>>. Acesso em: 17 jan. 2014. p. 02.

⁵² ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações.⁵³

Viana ressalta, ainda, que o estudo do comportamento organizacional pode contribuir na solução de diversos desafios, tais como a globalização, as diferentes culturas e a diversidade da força.⁵⁴

2.2 Gestão nas instituições escolares

O processo de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) é deveras mais complexo do que se depreende do artigo 206, da Constituição Federal, retro referido. De fato, muitas vezes buscando um rápido crescimento e domínio de mercado, as IES adotam mecanismos de gestão que fogem ao padrão tradicional. Assim, torna-se mister a consecução de um estudo mais aprofundado acerca desse novel processo de gestão das Instituições de Ensino Superior, com vistas a determinar se esse processo decisório gerencial é, ou não, balizado por princípios éticos.

Deve-se analisar a gestão de pessoas no âmbito educacional, para perceber que, apesar de haver muita discussão a respeito desta temática, pouco se faz para implementar a mesma. Por isso, esta ainda não se tornou uma prática concretizada nas diversas áreas da atividade humana. As instituições de ensino, por natureza, seguem muitas metodologias tradicionais e, embora sejam dotadas de hierarquia administrativa, prevalece o gerenciamento de regras que, na maioria das vezes, não são compartilhadas com toda a equipe pedagógica.⁵⁵

Vale acrescentar, a esta discussão, o que apresenta a Carta Magna Federal de 1988, em seu artigo 206, da Constituição da República:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

⁵³ VIANA, Eduardo. 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Comportamento-Organizacional/61142.html>>. Acesso em: 17 jan. 2014. p. 05.

⁵⁴ VIANA, 2014.

⁵⁵ SOARES, Alessandro Rosa. *Gestão de pessoas no âmbito educacional*. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2956/gestao-de-empessoas-no-ambito-educacional#ixzz2utYaVgNu>>. Acesso em 02 mar. 2014.

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.⁵⁶

Os temas “democracia participativa”, “ética” e “autonomia das Instituições de Ensino Superior (IES)” têm sido debatidos, cada vez mais, no cenário mundial. O Art. 206, da Constituição da República de 1988, estabelece, como um dos princípios básicos, a “gestão democrática do ensino público”.

Assim, quando do estudo do processo gerencial das IES, parte-se da premissa de que um processo de gestão, que leve em consideração princípios éticos, deverá também considerar o fato de que gerenciamento democrático, aliado àqueles valores éticos compartilhados, é a tônica que deve gerir a administração das organizações acadêmicas, no terceiro milênio.⁵⁷

Destarte, a gestão administrativa, pautada em princípios éticos, reflete os novos rumos das organizações, principalmente no que diz respeito à análise da

⁵⁶ CONSTITUIÇÃO Brasileira. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao46.htm>. Acessado em: 26 abr. 2013.

⁵⁷ FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação*: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998. p. 59-75.

gestão de uma Instituição de Ensino Superior.⁵⁸

Vale ressaltar a afirmação de Soares:

Para o bom desenvolvimento das habilidades dos protagonistas do processo educacional, a escola enquanto empresa e enquanto instituição social necessita obter um modelo de gestão que considere as pessoas que nela atuam, como seu principal diferencial, buscando transformá-las em agentes efetivos e disseminadores do profissionalismo. Ser um gestor não é tarefa fácil, pois além do fator administrativo, ele necessita de *savoir fair* para conciliar as questões humanas e individuais inerentes ao ser humano. Além de todos esses fatores, conta-se ainda com o stress, a desmotivação, o corre-corre diário e as eventualidades que permeiam a vida de qualquer indivíduo. Indiscutivelmente precisamos cada vez mais de diretores, gestores de metodologias e agentes transformacionais; coordenadores como gestores de profissionalismo, por estarem em contato direto com os educadores; e professores como disseminadores do conhecimento, favorecendo a aprendizagem dos alunos e sua auto-aprendizagem.⁵⁹

Com base no princípio constitucional citado anteriormente, é necessário analisar se, através da garantia de interdependência e autonomia das IES, incentiva-se práticas de gestão, fundadas em princípios éticos, compartilhados por todos os envolvidos. Isto torna maior ainda a relevância desta pesquisa, para os administradores/gestores, uma vez que a legitimidade proporcionada por esta gestão trará aceitação dos líderes e seus liderados ao cumprimento natural das decisões tomadas por aqueles que irão executá-las.

De acordo com Ferreira, para uma organização empresarial, é importante buscar um equilíbrio em suas propostas de inovação. É necessário liderar a organização com ações éticas, acompanhar as mudanças e analisar se, realmente, as ações estratégicas, provenientes dela, não irão afetar os trabalhadores, a cultura já existente, a motivação, o clima e até o relacionamento entre os grupos de interesses.⁶⁰

Questões básicas como o ato de conduzir de muitos gestores, a influência que esta ação pode gerar no comportamento da organização e o impacto das mudanças mercadológicas, são quesitos que, devidamente equacionados, proporcionam um melhor entendimento sobre a eficiência da ética na gestão e na

⁵⁸ MATTOS, 2014.

⁵⁹ SOARES, Alexandro Rosa. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2956/gestao-de-empessoas-no-ambito-educacional#ixzz2utYaVgNu>>. Acesso em: 2 mar. 2014. p. 04.

⁶⁰ FERREIRA, 1998.

satisfação de seus colaboradores. A criação de uma boa imagem corporativa, frente aos clientes internos e à sociedade, gera mais vantagem competitiva frente ao mercado, chamando a atenção sobre o poder que esses fatores exercem sobre as atitudes comportamentais dos gestores, destacando a importância da ética na contribuição para o processo de gestão.⁶¹

Para Carvalho, há necessidade de aprofundar o tema “Ética no ambiente de trabalho”, porque faz parte dos valores institucionais/empresariais, devendo ser aplicada de forma igualitária e democrática a todos os servidores, colaboradores e funcionários, o que, infelizmente, nem sempre ocorre, na maioria das instituições ou empresas. Este autor cita, ainda, que é importante que a ética na instituição/empresa, além de ser efetivamente aplicada no ambiente laboral, possa funcionar, também, como elemento regulador das relações entre direção e gerências/departamentos e instituição e comunidade/sociedade. Isso significa, em muitos casos, um desafio, considerando que exige o conhecimento do que realmente é a Ética e como ela pode e deve ser aplicada, de forma democrática, no ambiente de trabalho.⁶²

No entanto, como o assunto ainda parece em desenvolvimento no mundo empresarial e institucional público, há uma necessidade constante de capacitação do quadro gerencial, para acompanhar e motivar as mudanças aqui descritas. Neste contexto, a questão das competências vêm despertando o interesse, tanto da área acadêmica, como empresarial, pois exerce influência preponderante na gestão de pessoas, no setor público e privado.⁶³

Desta forma, o desenvolvimento de competências, através do treinamento, possui um papel significativo, na medida em que contribui para a formação das pessoas, para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho e, até mesmo, para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Neste sentido, a gestão de competências pode configurar como o melhor modelo na gestão de pessoas, surgindo como uma das soluções para a expansão de

⁶¹ MATTOS, 2014.

⁶² CARVALHO, José Maurício de. *Ética*. São João Del Rei, MG: Universidade Federal de São João Del Rei, 2010.

⁶³ MATTOS, 2014.

mercado.⁶⁴

A preocupação com a capacitação e qualificação de pessoal passou a representar uma questão estratégica, na gestão administrativa. Ao adquirir conhecimento, os servidores passam a dominar, manipular e executar com maior agilidade, segurança e técnica as suas atividades, tornando visíveis os resultados obtidos na organização, que passa a ser vista, positivamente, pelos seus espectadores.⁶⁵

A gestão de pessoas configura um meio para fazer com que as pessoas atuem com maior competência. Deste modo, a mudança referida deve ser feita através da transformação da atitude das pessoas, baseada nos treinamentos ou nos estudos legais, já que a atividade pública deve ser exercida, de acordo com o que a lei permite fazer. Por isso, a gestão de pessoas está intimamente ligada à gestão de competências, uma vez que urge a necessidade de que, através destes princípios, sejam implementadas gestões modernas, com a participação de todos envolvidos. Esta nova organização necessita de competências gerenciais, que ofereçam suporte a esse tipo de mudança.⁶⁶

A organização, como um sistema de significados comuns, compartilhados entre os empregados, implica no reconhecimento das crenças e percepções de cada um deles sobre a organização. Dessa maneira, estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham, semelhantemente, funções interpretativas em cada servidor, de acordo com suas percepções e julgamentos.⁶⁷

2.3 Capacitação e treinamento no âmbito do setor público

As instituições públicas constituem um conjunto heterogêneo, que envolve muitos critérios, tais como: competência técnica, qualidade da infraestrutura, senso de missão, capacidade de resposta ao comando do governo e/ou as aspirações sociais, atendimento das necessidades sociais, conexões com o setor produtivo,

⁶⁴ SÁ, Antônio Lopes de. *Ética Profissional*. 5ª Edição. Revista e Ampliada, São Paulo: Editora Atlas, 2005.

⁶⁵ PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

⁶⁶ PASSOS, 2011.

⁶⁷ MATTOS, 2014.

comportamento estratégico, orientação para resultados, dentre outros.

Muitas destes baseiam-se nas experiências passadas e na história do país e, alguns, foram se tornando obsoletos, pela falta de função no processo educacional ou porque perderam o encadeamento.⁶⁸

Gaetani e Baggio (1997) citam que há uma tendência a comparar os reais interesses das organizações, e de seus funcionários, com o que realmente é interessante para atender aos interesses sociais, característica essa advinda do fenômeno burocrático. Infelizmente, são minoritárias as situações onde há comportamentos pró-ativos por parte das burocracias públicas, buscando modernizar e gerar melhorias aos bens e serviços públicos. Tal questão leva à conclusão de que o funcionamento das organizações não atende, muitas vezes, as necessidades sociais.⁶⁹

Neste contexto, busca-se dar o melhor treinamento e capacitação possível, com o propósito de preparar o indivíduo para desempenhar a tarefa que lhe foi confiada. Para Chiavenato, o treinamento é um “processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades, em função de objetivos definidos”.⁷⁰

O treinamento produz mudança no conjunto de criatividade, habilidade e atitude, uma vez que implementa ou modifica os aprendizados e crenças particulares de cada um. Para Carvalho, “o treinamento é um instrumento importante para o aumento da produtividade do trabalho e ainda age de forma motivadora, trazendo maior satisfação e segurança ao treinando, para que possa desenvolver suas tarefas”.⁷¹

Um ponto de suma importância é que haja um vínculo entre o treinamento, as necessidades que forem percebidas dentro da organização e a avaliação do que resultou, em função dessas necessidades.

⁶⁸ GAETANI, Francisco, BAGGIO, Sheila Brandão. Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público. Entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos. // *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Isla de Margarita, Venezuela, 14 - 18 de octubre 1997.

⁶⁹ GAETANI, BAGGIO, 1997.

⁷⁰ CHIAVENATO. 2004.

⁷¹ CARVALHO, 2010, p. 154.

O processo de treinamento deve ser feito com base nos objetivos que a empresa deseja atingir. Também é importante que se defina quais cargos estão disponíveis, pois, convém que a descrição dos cargos seja bem definida. O treinamento não pode ser visto simplesmente como uma atividade, mas como uma estratégia que atenda às necessidades da empresa.

As organizações apresentam uma nova proposta de administração, baseada na capacidade intelectual, que busca viabilizar a utilização do conhecimento. Diante deste foco, há a necessidade de um novo estilo gerencial, onde a importância está voltada para a criatividade, flexibilidade, iniciativa e capacidade de tomar decisões, sendo que a soma destes indicadores fará a diferença nos produtos ou serviços oferecidos ao mercado.

Cada pessoa evolui de uma maneira específica, o que faz com que o profissional de administração encontre uma dificuldade maior em promover este desenvolvimento, no ambiente organizacional. Esta difícil tarefa é enfrentada no dia a dia,, por todas as organizações no mundo, tornando-se um dos impulsionadores do status organizacional. Como consequência, surgiram várias abordagens sobre “competências”, dentro das quais cada autor, com suas particularidades, desenvolveu pensamentos acerca deste termo e do mundo organizacional.⁷²

As competências podem ser analisadas sob a ótica da organização e das pessoas. No primeiro caso, a ênfase recai sobre os aspectos conceituais da empresa, em termos de estratégia, negócio e competitividade. A segunda vertente refere-se à formação e desenvolvimento das pessoas.⁷³

Uma pessoa competente é alguém que aprende a tomar decisões, a partir das oportunidades que lhe são oferecidas.

As técnicas apropriadas, para a realização deste desenvolvimento, variam de acordo com o tipo da competência. Entretanto, existem técnicas para plantar competências no outro, que podem ser usadas como esqueleto, para dar início a este processo. O potencial de aprendizagem é um conceito que se refere ao potencial para aprender, mas, principalmente, ao potencial de aprender a aprender.

⁷² GAETANI, BAGGIO, 1997.

⁷³ SILVA, Adejaira Leite da. Autonomia pedagógica e administrativa na escola pública. In: *Revista Gestão em Ação*. Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFBA. v. 1, n.1. Salvador: ISP/UFBA, jan./jun./2003. p. 7-17.

O potencial para aprender a aprender requer um tipo especial de autoconhecimento: o conhecimento da forma como se aprende. Implica na apropriação do conhecimento às práticas organizacionais, em diferentes situações, estimulando o processo de reflexão, acerca de sua efetividade.⁷⁴ (SENGE, 1998).

O progresso das instituições tem mais a ver com o aprendizado do indivíduo do que com os recursos materiais, naturais ou com as competências tecnológicas. Entretanto, para que haja uma mudança, é necessário construir capacidades de reflexão e de alta transformação e não mera reprodução do comportamento ou memorização de conteúdos determinados.

O desafio fundamental na competição pelo futuro é que haja um desenvolvimento de competências, que abrem as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

2.4 A Implementação da gestão pública e administração pública gerencial no Brasil

No Brasil, desde o período de Getúlio Vargas, na década de 1940, havia a proposta de governo visando à reforma estrutural do país. Conforme cita Pereira, tais medidas “tinham como objetivo, entre outros, a intenção de suprimir a administração Patrimonialista, que até então prevalecia no país”. Mas, com a queda deste governo, novamente foi retomada a antiga administração patrimonialista, derrubando a possibilidade de reforma do Estado.⁷⁵

Anos mais tarde, implantado o regime militar, o governo buscou manobras, no sentido de introduzir valores gerenciais, por meio da criação de empresas estatais e da administração indireta. Somente na década de 80, a questão do ajuste estrutural, que representava ajuste fiscal e reformas para o mercado, tornou-se atraente por parte de políticos brasileiros, que eram criadores de políticas públicas. Portanto, no Brasil, algumas mudanças no papel do governo e da administração pública começaram a ocorrer na segunda metade da década, com algumas tentativas incipientes de abertura de mercado, desregulamentação e privatização.⁷⁶

Precisa haver uma reforma administrativa, que deve transitar de uma

⁷⁴ SINGER P. *Ethics*. Oxford: OUP, 2000.

⁷⁵ PEREIRA, A. 'Uma introdução à análise do discurso'. Letras de Hoje, Porto Alegre, 2008. p. 03.

⁷⁶ PEREIRA, A. 2008.

administração pública burocrática para uma administração pautada nos aspectos gerenciais. Entretanto, tal mudança não é feita de forma tão fácil e, em cada setor, esta mudança é feita de forma paulatina e em diferentes níveis. O fato é que a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática, levando em consideração os aspectos positivos que ela contém, implementando um sistema apoiado em um treinamento apropriado para as suas necessidades.⁷⁷

Pereira afirma que “estas instituições, entretanto, devem ser suficientemente flexíveis, para não conflitar com os princípios da administração pública gerencial”.⁷⁸

Pereira cita ainda:

Por outro lado, a combinação de princípios gerenciais e burocráticos deverá variar de acordo com o setor. A grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, onde essas características são muito importantes, ela deverá estar ainda mais presente, em conjunto com a administração pública gerencial. Já nos demais setores, onde o requisito de eficiência é fundamental, dado o grande número de servidores e de cidadãos-clientes ou usuários envolvidos, o peso da administração pública burocrática deverá ir diminuindo até, praticamente, desaparecer no setor das empresas estatais. O patrimonialismo, presente hoje sob a forma de clientelismo ou de fisiologismo, continua a existir no país, embora sempre condenado. Para completar a erradicação desse tipo de cultura pré-capitalista não basta condená-la, será preciso, também, puni-la.⁷⁹

Deste modo, percebe-se que a combinação de princípios gerenciais e burocráticos deve visar, de forma estratégica, cada setor de forma diferenciada e ainda pautar sempre na eficiência, para diminuir as feições de uma administração pública burocrática. Eliminando, desta forma, o patrimonialismo, fixado sob o clientelismo e sob o fisiologismo, buscando extinguir a cultura pré-capitalista e abarcando concepções democráticas e gerenciais.⁸⁰

A gestão pública no Brasil precisa ganhar maior eficiência e, em prol desta necessidade, de março de 2012 a maio de 2013, foi implementado o projeto "Inovação na Gestão Pública", coordenado pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), com o objetivo de fortalecer a gestão pública no Brasil, inclusive

⁷⁷ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Da administração pública burocrática à gerencial*. 2002. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

⁷⁸ PEREIRA, 2014, p. 32.

⁷⁹ PEREIRA, 2014, p. 54.

⁸⁰ PEREIRA, 2008.

incorporando essa questão no Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, para o período 2012-2015.

A Administração Pública deve buscar acrescer maior mudança de consciência ao cidadão e reconhecer que uma administração burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos. Devido a isto e pelo fato de que a Administração Pública é responsável por fazer o controle de seus atos é que esta deve ser a responsável por tais mudanças.⁸¹

Para Meirelles, “administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”. Sendo assim, levando-se em consideração o intuito da Administração, de buscar os bens e serviços coletivos, através da prestação pelos instrumentos estatais, esta deve pautar-se em princípios éticos, que possibilitem uma administração justa e que realize o interesse público, em detrimento de interesses de particulares isolados, pois de nada adianta ela existir se não for para por em prática os interesses da coletividade, bem que a Administração Pública defende e deve pautar e primar seus atos.⁸²

Assim, vê-se que a Administração deve ter gestores que, através da gestão pública, busquem gerir as atividades, buscando atender as necessidades de interesse público, cujos atos administrativos, advindos da Administração Pública, devem seguir as prerrogativas da Administração, sendo este gestor eficiente e os seus atos públicos pautados na lei.⁸³

⁸¹ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

⁸² MEIRELLES, 2003.

⁸³ MEIRELLES, 2003.

3 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

3.1 Ética

O termo ética deriva do grego “*Ethos*” que significa caráter, modo de ser de uma pessoa. Ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. A ética serve para que haja equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não deva ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social. E é em busca disso que a ética deve ser aplicada. Estudar a ética é levar em consideração muitas teorias a respeito do certo e do errado, do probó e improbo, da moral e dos costumes, relacionadas às ações dos entes em sociedade.⁸⁴

Cabe destacar, ainda, que a palavra Ética, cuja origem é derivada da palavra grega *éthos*, significando, neste caso, o costume, tem, numa outra acepção analisada pela doutrina, onde o termo *éthos*, com pronuncia distinta da anterior, com o ‘e’ mais curto, significa a propriedade do caráter.⁸⁵

Sendo assim, inicialmente, para explicitar sobre a ética na administração deve-se analisar a ética e a moral como palavras com um mesmo sentido, o que leva à compreensão do estudo das muitas morais, que, conforme cita Tugendhat (2001), serve de compreensão teórica sobre as práticas da vida humana, relacionadas ao cotidiano de cada ente social. Segundo Singer:

A Ética existe em todas as sociedades humanas e pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar, que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (*moralidade*), ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir (filosofia moral). A ética surge no momento em que se deve analisar e procurar compreender o comportamento do indivíduo no meio inserido. Quando ligada aos valores, norteia os princípios básicos, vinculados ao caminho do bem ou do mal, ações a respeito do certo e do errado, do probó e improbo, da moral e dos costumes.⁸⁶

Sobre a ética, o grande filósofo Aristóteles analisou, através de muitas investigações teórico-morais, não somente o termo *éthos* (com 'e' longo), que

⁸⁴ SINGER, 2000.

⁸⁵ ARISTÓTELES, 1996.

⁸⁶ SINGER, 2000, p. 87.

significa propriedade de caráter, mas também o termo *éthos* (com 'e' curto), que significa costume, e é, para este segundo termo, que serve a tradução latina.⁸⁷

A ética é construída por uma sociedade, com base nos valores históricos e culturais. Do ponto de vista da Filosofia, a Ética é uma ciência que estuda os valores e princípios morais de uma sociedade e seus grupos (AMOEDO, 2002).

É necessário que a ética esteja vinculada, inteiramente, à postura das pessoas e, de maneira direta, às atitudes cotidianas dos profissionais em administração, respeitando o seu código de ética e agindo de maneira coerente, com os clientes e em seus contratos firmados. Por isso, é matéria importante nas faculdades de Administração, devendo ser reconhecido seu grau de importância.

A ética é uma disciplina normativa, não por criar normas, mas por descobri-las e elucidá-las. Seu conteúdo mostra às pessoas os valores e princípios que devem nortear a sua existência. A Ética aprimora e desenvolve o sentido moral do comportamento e influencia a conduta humana.

Abbagnano (2000) cita, ainda, que a Ética é:

A ciência da conduta. Existem duas concepções fundamentais desta ciência: a primeira, que a considera como ciência do *fim*, para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e, dos *meios*, para atingir tal *fim*, deduzindo tanto o fim, quanto aos meios da *natureza* do homem; a segunda, a que a considera como a ciência do *móvel* da conduta humana e procura determinar tal móvel, com vistas a dirigir ou disciplinar essa conduta.⁸⁸

Destaca-se, primeiramente, que a ética surgiu dentro da Filosofia. Chauí (2000) trata que, estudar Filosofia, é indagar, questionar sobre a vida moral, de como controlar e dirigir a vida de forma ética e sábia, fazendo um esforço racional para conceber o Universo como uma totalidade ordenada e dotada de sentido, discutindo a utilidade da filosofia como meio de abandonar a ingenuidade e os preconceitos do senso comum.

De acordo com Weber (2001), a ética centra-se na discussão do porquê das coisas, trazendo uma análise e reflexão da conduta do ser humano, dentro da sociedade, de modo a estabelecer princípios e valores, que ensejam uma orientação

⁸⁷ ARISTÓTELES, 1996.

⁸⁸ ABBAGNANO, 2000.

aos seres humanos.

Deste modo, a ética prima por observar as ações humanas, discutindo, em sua acepção mais delimitada, se estes atos são pautados no entendimento subjetivo de quem vive em sociedade, dentro de seus relacionamentos, pautando em valores, na razão, na emoção, na moral e em princípios, onde quem prima pela ética, prima pelo certo.⁸⁹

3.2 A ética na administração

As mudanças constantes, ocorridas nas práticas administrativas, tendem a dificultar uma ampla ação da ética nas organizações. As empresas ainda possuem uma visão retrógrada, em relação aos métodos utilizados na tomada de decisões, bem como no tratamento dos colaboradores. Com isso, fica claro o quanto é importante agir de forma ética, em todos os campos possíveis, dentro da empresa.⁹⁰

O século XX foi palco de desafios sucessivos para as empresas. Logo na primeira metade, a existência de uma demanda crescente, num mercado menos competitivo, teve, como resposta, a ênfase na maximização dos processos produtivos e na manutenção de estruturas e procedimentos, que tinham, no controle, sua razão de existir. À medida que, após a virada do século, os consumidores começaram a se mostrar mais exigentes, os competidores mais numerosos e eficientes, melhorias foram implementadas nas atividades produtivas e foi preciso adicionar maior orientação para o mercado.⁹¹

O marketing assumiu lugar de destaque, defendendo a ideia de que o cliente deveria ser o foco. As empresas, que melhor aprendiam essa lição, obtinham resultados, mas passavam a perceber que, em intervalos de tempo cada vez menores, o que era fonte de diferenciação, logo se tornava pré-requisito.⁹²

Ao mesmo tempo em que a humanização empresarial ganha adeptos, que buscam potencializar suas ações por meio de instituições, como a *Business for Social Responsibility*, a *Social Venture Network*, a *World Business Academy*, todas norte-americanas, a europeia *Prince of Wales's Business Leaders Forum* e o recém-

⁸⁹ OGUISSO; ZOBOLLI, 2006.

⁹⁰ AMOEDO, 2002.

⁹¹ HARMAN, 1995.

⁹² OGUISSO; ZOBOLLI, 2006.

criado Instituto *Ethos* no Brasil, argumenta-se que esse movimento é um dos indícios de uma mudança, ainda mais profunda, que estaria em curso, no mundo dos negócios.

Nas palavras de Michael Ray (1987), professor da *Stanford University*, essa mudança poderia ser entendida como a emergência de um novo paradigma nos negócios. Ao fazer essa afirmação, Kuhn (1982) atribui à expressão “mudança de paradigma” (*apud* HARMAN, 1995).

Vale destacar o importante papel das empresas, diante da inadiável necessidade de conciliação entre Competitividade e Humanização. Neste sentido, as tradições orientais têm sido invocadas, como fonte de reflexão e inspiração, por muitos de nós, ocidentais, frustrados com as limitações de nossa visão de mundo, que insiste em excluir, fragmentar e reduzir. Numa dessas incursões às heranças milenares do Oriente, passamos a nos referir às crises como um fenômeno que poderia ser visto tanto como fonte de perigo, quanto de oportunidade. Isso porque, na língua chinesa, a palavra crise (*wei-jin*) traz, em si, esse duplo significado. Parte dessa lição parece estar sendo muito bem assimilada no mundo dos negócios: ante o perigo do excesso de concorrentes, a oportunidade de se diferenciar pela qualidade; diante do perigo da guerra de preços, a oportunidade de atender a consumidores dispostos a pagar menos; ante o perigo da entrada de um competidor mais poderoso, a oportunidade de aliar-se a ele; diante do perigo da escassez de recursos, a oportunidade de fazer mais, com menos.⁹³

Entretanto, essa competência para identificar oportunidades, nas quais muitos só percebem perigo, não se tem revelado diante da necessidade de identificar as verdadeiras crises que, hoje, precisam ser enfrentadas. Esse descompasso pode ser observado na escassez de soluções para a crise ambiental de nosso planeta, na inabilidade para a superação das desigualdades entre países, comunidades e indivíduos, assim como na insistência em uma visão de mundo, que não privilegia os valores e significados humanos.⁹⁴ Como um dos agentes da sociedade contemporânea, as organizações empresariais não são as únicas instituições a demonstrar essa incapacidade.

⁹³ WEBER, 1980.

⁹⁴ HARMAN, 1995.

Acontece que os seus equívocos ou omissões se traduzem, hoje, em consequências insustentáveis. É urgente colocar as competências e recursos, até então utilizados, pelas organizações, na superação dos desafios mercadológicos, a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável.⁹⁵

3.3 A ética e poder na sociedade da informação

Neste tópico será discutida uma breve reflexão acerca do texto de Gilberto Dupas, cujo título é *Ética e Poder na Sociedade da Informação*, que afronta e discute as questões hodiernas sobre a ética e a atual sociedade, onde, conforme cita o autor, há, atualmente, a partir da evolução da era, novas preocupações no mundo.

Nesta obra, Gilberto Dupas (2001) retrata o atual ciclo de acumulação e suas contradições, analisando a questão das acumulações do ser humano. Atualmente, o capitalismo fomenta as relações e é o centro da vida das pessoas, de forma que elas valorizam cada vez mais o ter, em detrimento do ser. Isto acarreta uma problemática de graves sequelas, no que se refere ao estímulo.

Dupas (2001) analisa este modelo de sociedade e observa que, atualmente, o que acontece é que a sociedade está habitando em um ciclo de acumulação, que traz consigo muitas contradições.

Desde os modelos de Ford, o capitalismo vem passando por novas formulações, chegando, a seu ápice, neste novo capitalismo mundial. Dupas (2001) destaca que, a partir do fim da década de 60, os processos propostos por Henry Ford, que consolidaram a revolução Industrial, fizeram com que o capitalismo chegasse a um método de gastar menos e ganhar mais.

Foi o que aconteceu com o desenvolvimento e estímulo das linhas de montagem, que fazem mais produtos em menos tempo, acabando por descaracterizar o trabalhador, dentro de sua competência laboral, uma vez que o trabalho passou a ser muito dividido, dando mais lugar a esta estratificação e ao maquinário, do que ao trabalho humano.⁹⁶

⁹⁵ BARBOZA, 2002.

⁹⁶ DUPAS, 2001.

Este novo modelo passou a diminuir os gastos e acabou por se tornar vitorioso dentro do capitalismo, que vige de forma a gastar menos e ganhar mais. Neste contexto, a Segunda Guerra Mundial auxiliou para que tal processo fosse espalhado pelo mundo inteiro.

Houve a ampliação da acumulação, gerada pela eficiência do novo modelo capitalista, e a sociedade adequou-se a um ciclo de acumulações, que gera contradições, uma vez que o trabalho humano foi sendo cada vez menos valorizado e ainda trouxe, como resultado, a acumulação de capital nas mãos dos empreendedores, concentrando capital fixo em torno das linhas de montagem (DUPAS, 2001).

Não se valorizava mais o trabalhador e sim a mão de obra, que poderia ser de qualquer ser humano, aumentando os trabalhos de cunho temporário, pois seres humanos substituíam outros, o tempo inteiro.

4 O PAPEL DO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E A ÉTICA

Levando-se em consideração a gestão nas instituições relacionadas ao governo, como as Instituições de ensino, deve ser analisado o Código de Ética do Administrador (2008), partindo do pressuposto de que o papel da ética está no conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade, torna-se necessário vincular a postura das pessoas às suas atitudes cotidianas. Deste modo, trataremos do agir coerente com as decisões a serem tomadas e com a importância de se comprometer, com a sociedade e os indivíduos, como uma organização.

Cabe pontuar que o “Código de Ética Profissional do Administrador” fundamenta-se na intenção de manter a boa relação entre os profissionais nas empresas e na sociedade, propondo direitos, deveres e proibições no exercício da atividade do administrador de empresas.⁹⁷

A disciplina é uma necessidade nas organizações, para poder ter um equilíbrio entre os membros, para atingir o objetivo do todo. Afinal, a ação é alavancada a partir da conscientização da missão, de cada um em seu nível de atuação, podendo usar a liberdade para desempenhá-la, com total responsabilidade e comprometimento com a atuação ética (HARMAN, 1995).

Todo profissional deve estar capacitado para ter um desenvolvimento eficaz na sua profissão. A prestação de serviços a terceiros, com qualidade, passa a ser uma obrigação, durante o desenvolvimento do serviço prestado. Assim, a vida profissional passa a ter um novo ângulo, visto, às vezes, como um complexo de deveres a serem exercidos. Esses deveres vinculam a vida do profissional, passando a ser governada de acordo com a sua atuação na organização (WEBER, 2001).

O profissional nunca deve deixar de corresponder à demanda de sua profissão, pois só o domínio da tarefa permite uma visão de atualização e aperfeiçoamento na cultura profissional. O aperfeiçoamento na execução das atividades é um dever do profissional e depende do nível de conhecimento de suas funções (DUPAS, 2001). Uma execução mal feita pode causar sérios problemas.

⁹⁷ WEBER, 2001.

Quando se sabe como deve ser feito, configura negligência, ferindo a ética profissional e, quando há desconhecimento total ou parcial da tarefa solicitada, também acaba atingindo a doutrina da ética de um profissional, que não deveria fazer o que não sabe (HARMAN, 1995).

O profissional não habilitado em certa área, nunca deve exercer funções sobre as quais não tem pleno conhecimento, porque pode cometer enganos e se expor a falhas, que podem vir a agravar, não só a sua moral, mas, também, a sociedade como um todo. O ser humano, quando escolhe o que fazer, deve pensar se realmente deseja fazer aquele serviço, porque nem sempre a sua escolha coincide com a sua vocação. Além disso, uma vez feita a escolha, começa o compromisso entre o indivíduo e o trabalho. O compromisso de trabalho deve ter qualidade, ou seja, a materialização de todo o esforço, no sentido de oferecer o melhor naquilo que se realiza (HARMAN, 1995).

O dever vem, primeiro, do empenho de escolher; depois, de conhecer e, finalmente, de colocar em prática as tarefas, com valores éticos. Não basta escolher a profissão, seja de administrador, médico, professor ou outra qualquer. É preciso buscar informações sobre a realização do trabalho, saber se realmente é aquilo que deseja fazer e praticar com amor, para que seja totalmente desejável a profissão escolhida (BARBOZA, 2002).

4.1 O código de ética do administrador

As organizações empresariais, para desenvolverem suas atividades, dependem de pessoas especializadas para atuarem em uma perfeita união de interesses. Neste ambiente, o papel do administrador é de fundamental importância, pois ele, utilizando-se de técnicas, ajuda as empresas a alcançarem seus objetivos.⁹⁸

Por serem feitas de pessoas, as organizações dependem de regras e normas para funcionar e, principalmente, reger suas relações profissionais, de forma ética. Neste sentido, o Código de Ética Profissional do Administrador tem um papel fundamental, regendo as relações dos profissionais nas empresas e perante a

⁹⁸ AMOEDO, 2002.

sociedade. Este código tem, como finalidade geral, propor direitos, deveres e proibições no exercício da atividade do administrador de empresas.⁹⁹

De acordo com o preâmbulo do Código de Ética Profissional do Administrador, (2008), a ética é “a explicação teórica do fundamento do agir humano na busca de sua realização individual”. Nesta busca individual de realização pessoal e das necessidades empresariais, busca-se um desenvolvimento baseado em princípios morais e éticos.

O Código de Ética Profissional do Administrador é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado num conceito de ética, voltado para o desenvolvimento, servindo, simultaneamente, de estímulo e parâmetro, para que o profissional da Administração amplie sua capacidade de pensar de forma alternativa, visualize um novo papel para si próprio e torne sua ação mais eficaz, diante da sociedade e em atendimento a ela.¹⁰⁰

Este código tem, como finalidade principal, elencar uma série de deveres, proibições e direitos do administrador. Em relação aos deveres, que, ao todo, são 26 itens, cabe ressaltar a necessidade de o administrador agir com zelo, diligência e honestidade, mantendo o sigilo em relação às informações dos seus clientes, agir com independência técnica e basear suas decisões na legislação.

Entre as proibições, consta a de não assinar trabalhos elaborados por terceiros, recusar situações que prejudiquem seu cliente/empregador e não facilitar a atuação de profissionais não credenciados a exercer a profissão. Dentre os direitos, consta apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições e exigir justa remuneração pelo seu trabalho.

Há um capítulo exclusivo em relação aos honorários profissionais, contudo observa apenas a necessidade de o administrador não aceitar remuneração vil e desonrosa, que seja incompatível com sua capacidade profissional, obedecendo às tabelas de honorários fixadas pelos conselhos regionais de administração, respeitando o mínimo da categoria.

Há dois capítulos relacionados aos deveres do administrador, em relação aos seus colegas, tratando sobre o impedimento de proferir referências prejudiciais

⁹⁹ BARBOZA, 2002.

¹⁰⁰ CÓDIGO DE Ética Profissional do Administrador, 2008.

ou pronunciamentos que firam a honra dos colegas, da necessidade de auxiliá-los nas fiscalizações e de recorrer à arbitragem dos conselhos de administração, em caso de divergências de ordem profissional, com colegas de profissão. Além disso, o profissional de administração deve defender os interesses da profissão e apoiar as entidades de classe.

A Legislação vigente, como a própria Carta Magna, promulgada em 1988, instituiu a “democracia participativa” e criou instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “por meio de representantes eleitos ou diretamente nos termos desta Constituição” (Art. 1º). Facilitou, desta forma, uma gestão com base em princípios éticos compartilhados. O Art. 206, da Constituição Federal de 1988, fala, especificamente, sobre a educação, estabelecendo, como princípios básicos, o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público”.¹⁰¹ Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da instituição de ensino e promovem a participação de todos os seus segmentos, no processo de tomada de decisões que lhe dizem respeito, sendo, por sua vez, também considerados axiomas éticos.

Segundo Lopes (1998), o gerenciamento globalizado participativo será a tônica que deverá gerir a administração das organizações escolares, no terceiro milênio, por facilitar uma gestão administrativa, pautada em princípios éticos.

A escola, hoje, é muito complexa, muito mais orgânica e diversificada, primando pela complexidade programática, pela diversidade do corpo docente e discente, no referente ao quantitativo e ao qualitativo, tornando o trabalho centralizador e, nem sempre, alcançando os resultados esperados.¹⁰²

Hora (2002) ressalta que, nas relações estabelecidas no processo de administração acadêmica, entre o gestor e os professores, os funcionários e os alunos, ocorrem conflitos e que as soluções, normalmente dadas pelos seus atores, são invocadas em função de seus interesses, embora se busque a construção de um ambiente propício ao bom andamento do ensino-aprendizagem.

É preciso ressaltar que as instituições privadas passaram a ter um papel estratégico, no cenário educacional brasileiro. Embora haja a preocupação, do

¹⁰¹ HARMAN, 1995, p. 58.

¹⁰² PASSOS, 2011.

Ministério da Educação e Cultura, de garantir que todas as pessoas sejam incluídas no sistema, tendo, de fato, o direito de aprender com qualidade de ensino, não existe prioridade quanto à forma de gestão dessas instituições.

Assim sendo, fica claro que também é objetivo da instituição educacional ensinar e aprender a conviver num ambiente, construído sobre valores éticos, pois ela tem a obrigação de formar jovens capazes de criar, viver em cooperação com os demais, em uma ordem social, na qual se possa viver com dignidade. Neste sentido, a democracia, introduzida por nossa Carta Constitucional, caracteriza-se como um regime em que as leis e as normas são elaboradas pelas mesmas pessoas que vão obedecê-las, o que torna mais propícia, ainda, a difusão de valores éticos compartilhados. É o sistema mais rigoroso que existe, porque não é natural ao ser humano. As normas devem dar autonomia e liberdade aos cidadãos e, ao mesmo tempo, garantir a ordem social. Pode parecer paradoxal, mas não é. Só a ordem construída em conjunto produz liberdade.¹⁰³

¹⁰³ TORO, 2002.

5 UMA GESTÃO À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

A ferramenta de gestão que utiliza a gestão de competências e tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e motivar essas mudanças, a questão das competências vêm despertando o interesse tanto da área acadêmica como empresarial.¹⁰⁴

Neste contexto, Gaetani e Baggio (1997) citam que os programas de capacitação ofertados devem estar atrelados às necessidades de modernização do Estado, visando implementar um conjunto de fatores gerenciais, que devem se adequar aos esforços empreendidos e buscando, ainda empreender uma conduta diferenciada em prol da massa.

Traduzirem, não as necessidades dos clientes, mas a disponibilidade da oferta dos provedores contratados, até por necessidade de expandir mercado. Aderência ao nível em que se encontra a clientela - a compreensão das necessidades das clientelas é fundamental para que de cada curso se extraiam dividendos, ainda que mínimos passíveis de incorporação pelos alunos individualmente e pela instituição contratante. Instrumentalidade dos conteúdos - o serviço público é assentado especialmente sobre atividades e processos. Vinculação com ascensão profissional e participação na "calibragem" da oferta frente a demanda. Capacidade de adaptação, agilidade e participação - a ideia, no caso, é abrir redes e processar divergências, de modo a permitir um posicionamento conclusivo sobre as vantagens e desvantagens de cada enfoque sobre a capacitação. A repercussão sobre a população e também a simplicidade da adoção. A clareza das necessidades das clientelas - na administração pública, pelo menos cinco clientes costumam fazer parte de programas de treinamento: os alunos, a sociedade, os dirigentes e políticos e a instituição. Todos possuem interesses envolvidos, explícitos ou não, que precisam ser mapeados e considerados nestes processos. A desconsideração destas diferenciações prejudica a formatação dos programas de capacitação - cada vez mais ofertados por provedores privados - e ao invés de instrumentalizar as instituições governamentais, reforça seu defensivismo e fechamento.¹⁰⁵

Assim, a gestão de pessoas, na administração pública, deve estar voltada à conscientização das pessoas em utilizar, da melhor forma possível, os recursos públicos, ao mesmo tempo em que devem prestar serviços, de qualidade, à sociedade.

¹⁰⁴ SHAPIRO, 2004.

¹⁰⁵ GAETANI; BAGGIO, 1997, p. 5.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, principalmente no que trata os princípios de uma gestão ética ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. O processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.¹⁰⁶

Diante destas premissas percebe-se que os gestores consideram que os profissionais da Faculdade em estudo, buscam pautar suas atividades na ética, nas suas ações cotidianas e em prol de uma gestão mais ética, nas decisões cotidianas da atividade que interfere diretamente no crescimento da empresa e que é percebida em cada indivíduo, sendo determinante no processo de decisão individual e/ou coletiva.

É fato que utilizar a ética no cotidiano é muito importante pelos diversos fatores citados e ainda porque os princípios éticos devem fundamentar as decisões. Nota-se que o processo de gestão das IES deve ser conduzido de forma democrática e pautado em princípios éticos. Tais princípios buscam dar uma gestão democrática pautada no fundamento constitucional da autonomia da instituição de ensino, que promove a participação de todos os seus segmentos, no processo de tomada de decisões (BRASIL, 1988).

A gestão ética tomou maior incentivo nos últimos anos em função do aumento da importância de uma competência pautada em princípios éticos e morais que busquem atuar nas organizações em prol de ir contra a disparidade de conceitos, buscando abarcar as atividades diárias, dentro de escolas, instituições e organizações, implicando em uma conduta diferenciada dos indivíduos em relação a sua compreensão e aplicabilidade.¹⁰⁷

Para Figueiredo (2001), a ação estatal deve ter, como norte, alguns princípios, que vem para limitar a atuação estatal e dar mais garantias aos cidadãos. Neste sentido, as ações estatais devem ser baseadas no primado ético-político, avaliando a conduta de seus agentes, de acordo com os princípios basilares, que norteiam estas atividades.

¹⁰⁶ TEIXERA, 2008.

¹⁰⁷ WEBER, 2002.

A própria Carta Federal de 1988 traz, no seu artigo. 5º, inciso LXXII, que qualquer cidadão poderá ajuizar ação popular, para combater ato que, dentre outras hipóteses, atente contra a moralidade administrativa. Por isso, vê-se que a moralidade anda paralela à ética e esta deve ser observada em atos que visem o interesse público.

O Estado, representado na função de administrar os entes públicos, é tido como a Administração Pública, que busca programar ações governamentais, buscando ser eficiente, no que diz respeito a atender aos interesses da coletividade, compatibilizando as prioridades governamentais, com os anseios sociais.¹⁰⁸

Segundo Gaetanni e Baggio (1997), as ações pautadas para o serviço público, devem buscar atender os interesses do Estado e dos entes da coletividade, adotando políticas públicas com a formação da agenda, formulação de políticas, tomada de decisão, implementação, acompanhamento e avaliação, buscando atender ao que estas instituições e os entes da sociedade necessitam.

Vale, ainda, destacar que:

No Brasil, há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação ao campo de conhecimentos afeitos à administração pública. A gravidade desta lacuna reaparece, periodicamente, na medida em que sucessivos esforços de governo deixam escapar a problemática gerencial de suas propostas de equacionamento dos problemas enfrentados. A introdução destes conteúdos, nos programas de capacitação, depende de formação de quadros (em escala mínima) especificamente nesta área. Esta formação só se encontra disponível em poucos centros no Brasil, mesmo assim, a partir de uma forte contribuição de áreas, como a ciência política, o direito, a sociologia, a economia e a administração de empresas (o que é natural, até certo ponto). A condição das reformas, bem como a gestão da implementação das políticas de governo depende, criticamente, da superação deste déficit.¹⁰⁹

Portanto, a problemática enfrentada é a ausência de uma gestão ética e a falta de educadores, gestores e governantes que atuem, como se deve, dentro de uma democracia, pautados em ações livres, que busquem o melhor interesse da coletividade.¹¹⁰ cita que “a ética na condução da *res publica* emerge como instrumento eficaz, de proteção dos direitos fundamentais, a exemplo da liberdade e da igualdade”.

¹⁰⁸ LIBÂNEO, 2003.

¹⁰⁹ GAETANNI; BAGGIO, 1997, p.12.

¹¹⁰ FIGUEIREDO, 2001, p. 87.

A Carta Magna Federal traz muitos princípios, entre eles: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, pautando toda e qualquer conduta administrativa. São princípios da Administração Pública, que orientam as condutas dos gestores públicos, buscando implementar o exercício da cidadania e pautando as ações em uma conduta democrática.

Meirelles (2003), ao tratar sobre os órgãos de Governo, com funções de Administração Pública, determina que estes tenham, por finalidade, a consecução das funções inerentes aos serviços públicos, em geral. Sob o ponto de vista operacional, refere que os órgãos devem atuar com desempenho perene e em benefício dos interesses da sociedade, pensando no coletivo e não em interesses individualizados.

Meireles conclui, afirmando que “a administração não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes”.¹¹¹

Este mesmo autor, especializado em Direito Administrativo, cita que, para isto, é necessário seguir e respeitar os seguintes princípios constitucionais:

[...] - Legalidade - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. [...] - Impessoalidade – O princípio da impessoalidade, [...], nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. - Moralidade – A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública; - Publicidade - Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. - Eficiência – O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.¹¹²

As técnicas apropriadas para realização deste desenvolvimento varia de acordo com o tipo da competência, porém existem técnicas para plantar competências no outro que podem ser usadas como esqueleto para dar início a este processo.

¹¹¹ MEIRELLES, 2003, p. 176.

¹¹² MEIRELLES, 2003, p. 198.

- ✓ 1º passo: Defina a competência ser plantada – Esse passo compreende no líder, baseado no papel e na tarefa a serem desempenhados pelo liderado, definir qual ou as quais habilidades/ competências necessárias.
- ✓ 2º passo: Alocar os recursos necessários para que a competência seja aplicada – Para cada competência a ser desenvolvida é requerido um recurso ou um conjunto deles. Lembrando que toda pessoa possui todos os recursos necessários para provocar mudanças. E o papel do líder consiste, também, em descobrir e aflorar estes recursos.
- ✓ 3º passo: Acreditar na competência do liderado – Acreditar na competência do liderado não é apenas dizer a ele que você crê sem eu potencial de realização, é ter comportamentos que validem essas crenças na competência do outro.
- ✓ 4º passo: Treinar – O treinamento é o caminho para se testar a competência plantada. Treinar é o mesmo que acompanhar o liderado no exercício de sua nova competência, monitorando-o e supervisionando-o com o objetivo de corrigir possíveis falhas no processo.
- ✓ 5º passo: Propor desafios – Aqui você solta a mão de seu liderado e o deixa andar sozinho. Apresentar desafios é propor tarefas que ainda não foram realizadas pelo seu liderado e deixá-lo com a responsabilidade de realizá-lo sozinho.

Assim, nota-se que a problemática que obsta a inserção destes princípios está relacionada a gestão das pessoas, vez que estas que corrompem o sistema, e do líder que no processo de formação das equipes de trabalho por Vergara apontou quatro vantagens que a organização obtém com o trabalho em equipe: agilidade na captação e no uso das informações; ideias mais ricas; assunção de riscos; comprometimento.¹¹³

Amorim *et al*, trata que a liderança é um campo amplo no universo do comportamento organizacional. Observando que a liderança pode ser entendida

¹¹³ VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 151.

como o exercício de poder nas organizações, sendo imprescindível no âmbito da política.¹¹⁴

De fato, não há como consolidar uma equipe sem oferecer a ela as informações. Ao mesmo tempo, o processo de comunicação é facilitado pelo trabalho em equipe porque o volume de informações que é oferecido às organizações não podem ser absorvidas, processadas e emitidas apenas pelos gestores, porque perde-se, entre outras coisas, a colaboração de outros indivíduos, situados em outros compartimentos hierárquicos, que possam contribuir com informações-chave para a boa administração empresarial. Foi a idéia de distribuição relativa de poder nas camadas organizacionais que norteou as ações dos criadores das redes de computadores. Agir de maneira contrária ao sugerido, portanto, do ponto de vista tecnológico e conceitual é “remar contra a maré”.

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Acredita-se que, por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional, seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido. Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agregam valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas. Esta idéia básica de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais refere-se ao aprender a aprender.

O potencial de aprendizagem é um conceito que se refere ao potencial para aprender, e principalmente ao potencial de aprender a aprender. O potencial para aprender a aprender requer um tipo especial de autoconhecimento, conhecer a forma que se aprende. Implica a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais em diferentes situações estimulando o processo de reflexão acerca de sua efetividade.¹¹⁵

Por meio do entendimento destes fatores, é possível compreender o comportamento organizacional, no sentido de aplicar o conhecimento obtido sobre

¹¹⁴ AMORIM, Maria Cristina Sanches, Perez. Regina Helena Martins. *Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault*. In: *Revista de Ciências da Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 12, n. 26, janeiro/abril de 2010.

¹¹⁵ SHAPIRO, Benson P. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron, 2004.

as pessoas, os grupos e o efeito de estrutura sobre o comportamento, nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas.

Deste modo, nas instituições de ensino superior, os agentes que servem à administração devem se pautar pelos mesmos princípios e buscar os primados éticos, antes de agir e atuar em prol do interesse coletivo. De acordo com Miranda (2005), os gestores e agentes destas instituições devem cumprir a sua função estatal, pois representam a mesma, politicamente, têm liame de natureza profissional com a Administração, sendo, a estes, atribuídas tais funções, que acarretam uma responsabilidade administrativa.

Com isso, o gestor público tem que ser um agente em prol do bem comum, pautando-se na democracia e sendo um gerente líder, aliando as qualidades técnicas e administrativas às habilidades interpessoais. Além disso, deve seguir os quesitos propostos no Código de Ética do servidor público brasileiro, promulgado em 22 de junho de 2004, trazendo propostas éticas aos servidores do executivo e tratando de princípios de orientação ao comportamento destes. Neste sentido, todo servidor e gestor de órgãos públicos e, conseqüentemente, de instituições de ensino superior, deve conduzir suas ações dentro do que é legal, justo e, principalmente, honesto, em detrimento do contrário.¹¹⁶

¹¹⁶ PASSOS, 2011.

6 VALORES CRISTÃOS E SUA INFLUÊNCIA NA ÉTICA E MORAL DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda instituição se baseia em princípios éticos e essas características ensejam que o processo de decisão desta seja pautado em valores corretos o que é relevante para desenvolver uma instituição respeitada. Sendo assim a instituição de ensino busca ser eficiente, no que diz respeito a atender aos interesses da coletividade, compatibilizando as prioridades educacionais e de mercado com os anseios sociais.¹¹⁷

Percebe-se que a gestão está pautada no quadro gerencial e as suas competências nas organizações crescem para que haja sempre uma transformação dentro de seus processos e serviços que devem ser pautados na ética, proporcionando ações organizadas e estruturadas de maneira articulada. Não bastam à boa vontade e a capacidade individual dos colaboradores para garantir que as coisas estejam pautadas nos princípios éticos, é necessário que haja um senso de trabalho em conjunto em vista de objetivos comuns que ensejam uma aplicação ética na organização.¹¹⁸

A importância da ética nas empresas cresceu a partir de 1980, com a redução das hierarquias e a conseqüente autonomia dada às pessoas. Os chefes, verdadeiros xerifes, até então, já não tinham tanto poder para controlar a atitude de todos, dizer o que era certo ou errado.¹¹⁹

A disputa por cargos cresceu e, com ela, o desejo de se sobressair a qualquer custo. Assim, nos últimos anos, os escritórios viraram um campo fértil para a desonestidade, a omissão, a má conduta e a mentira. No dia a dia, os sete pecados capitais (luxúria, ira, inveja, gula, preguiça, soberba e avareza) servem como uma espécie de parâmetro, para o bom ou mau comportamento em sociedade.¹²⁰

Nasch (1993) define a ética como “o estudo da forma, pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa

¹¹⁷ LIBÂNEO, 2003.

¹¹⁸ TEIXERA, 2008.

¹¹⁹ DUPAS, 2001.

¹²⁰ HARMAN, 1995.

comercial".¹²¹ A autora afirma que a ética nas organizações não se caracteriza como valores abstratos nem alheios aos que vigoram na sociedade; ao contrário, as pessoas que as constituem, sendo sujeitos históricos e sociais, levam para elas as mesmas crenças e princípios que aprenderam, enquanto membros da sociedade.

Por causa disso, é interessante notar que, quando uma empresa adota uma postura ética, sua perspectiva de sucesso é maior, pois a organização conquista respeito e confiança dos colaboradores, clientes, fornecedores e outros.¹²²

E vale salientar a influência da religião na ética que inside nestas corporações, pois conforme dita Barbosa (2008) a ética cristã é pautada nos pressupostos do Cristianismo histórico, que denotam a existência de um Deus único, que criou tudo que existe e fez o homem a sua imagem e semelhança e não como um ser que adveio do processo evolutivo natural, pois tal fato teria como consequência a falta de responsabilidade moral dos indivíduos.

Os interesses éticos de uma organização podem se diferenciar de acordo com a cultura organizacional, esta cultura pode ser diretamente ligada aos fatores cristãos. Isto deve ser posto em atenção, uma vez que, no atual mundo globalizado, uma organização é permeada por conflitos, por choques entre interesses individuais e, muitas vezes, entre esses e os da própria instituição, de modo que a ética é importante para regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos mas e quando se acredita em Deus, a responsabilidade moral é maior nos homens. Pelos valores cristãos, se o homem peca ele se afasta de Deus, nunca deve ser moralmente neutro, e todas as suas decisões devem ser pautadas nos ditames cristãos e conforme a palavra de Deus, incorporando nestas pessoas uma noção de ética humanística ou naturalística.¹²³

É fato que a ética começa a ser apresentada como a questão número um para muitas empresas, independente do porte, que se preocupam com sua estabilidade e crescimento. Entretanto, estudos demonstram que o empresariado, em sua grande maioria, não possui alta formação ética e que sua preocupação com a questão decorre do medo quanto aos prejuízos que as empresas e suas próprias carreiras possam sofrer, em decorrência de atitudes antiéticas e por isso muitas

¹²¹ NASCH, 1993, p. 6.

¹²² BARBOZA, 2002.

¹²³ BARBOZA, 2008.

vezes são os valores religiosos que vão dar margem a uma atuação moralmente adequada.¹²⁴

No dia a dia de uma organização, as práticas humanas são orientadas por princípios morais que, na maioria dos casos, não satisfazem, pois visam apenas garantir a sobrevivência de alguns de seus membros e, no máximo, da empresa, enquanto forma de garantir seus próprios empregos. Sem dúvida, a ética é relacionada ao direito e à vontade de justiça, porém também é arte, que deve ser aprendida dia após dia, sendo, assim, um investimento que vale a pena, pois é um grande patrimônio para os indivíduos e traz vantagens enormes para a vida de uma empresa.¹²⁵

Diante da força de tais apelos, as empresas precisam investir em programas de incentivo ao comportamento ético, que ultrapassem as exortações vazias e superficiais, assim como os treinamentos pontuais, pois não se pode treinar o indivíduo a ser ético, e nem sempre deve-se esperar que os valores religiosos ensejem as ações, pois nem todos tem religião e muitos nem mesmo acreditam em Deus (VERGARA, 2000).

A reflexão ética torna-se uma orientação segura para se enfrentar erros morais, pois, na concepção de Srouf, “o conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas”.¹²⁶

O interesse ético das empresas para com as pessoas, deve se estender à comunidade, na forma de serviços e parcerias. Também no cumprimento de suas obrigações, como o pagamento justo de sua quota de impostos, pois eles são uma fonte de recursos, a serem aplicados em obras de cunho social, e na fabricação de produtos que não poluam o meio ambiente, nem causem prejuízos à saúde e ao bem estar social.¹²⁷

Espera-se que as pessoas mudem o seu comportamento através de suas ações morais e éticas, e buscam nestes valores cristãos estímulos para as ações

¹²⁴ HARMAN, 1995.

¹²⁵ DUPAS, 2001.

¹²⁶ SROUR, 2000, p. 17.

¹²⁷ WEBER, 1980.

cotidianas e na possibilidade de mudança de orientação mediante mudança da sua natureza pautada na vontade de Deus para que a humanidade atue de acordo com sua palavra e pautada na Bíblia que destaca padrões morais de Deus, como nos 10 mandamentos das leis de Deus.¹²⁸

A ética empresarial deve seguir uma orientação humanista, colocando a vida humana como o valor principal. Os indivíduos que estão envolvidos no mundo dos negócios são seres humanos, com emoções e sentimentos, e não apenas máquinas ou peças de uma engrenagem produtiva (HARMAN, 1995). Percebe-se que na área profissional, a ética é de grande importância, devido às responsabilidades assumidas pelo indivíduo perante a sociedade, tanto como membro de uma organização, como de maneira individual. Para Maruiti, a preocupação com os princípios éticos, valores morais é necessária para que se estabeleçam critérios e parâmetros adequados para as atividades empresariais socialmente responsáveis.¹²⁹

A arte de aprender e de se deixar aprender faz do indivíduo um alguém competente e os valores religiosos influenciam esta ação e a ética cristã é vista como o conjunto de valores morais baseados na palavra de Deus, pelo qual o homem deve regular sua conduta nesse mundo, diante de Deus, do próximo e de si mesmo. Assim, a definição do que se pretende desenvolver no perfil do seu colaborador norteia o profissional a buscar técnicas apropriadas àquele objetivo, levando em consideração, obviamente, que esta competência a ser desenvolvida irá promover à organização uma melhoria contínua nas atividades. Mais que isso, ela nos revela o que Deus fez para que o homem pudesse vir a obedecê-lo.¹³⁰

Assim, percebe-se que a gestão baseada em valores religiosos está atrelada a qualquer gestão de uma instituição, no caso em estudo, pautar na ética as atividades precisa de incentivo de que estes valores transpassem a religião e passe também a definir propostas para efetivar e treinar nos funcionários os princípios indicados.¹³¹

¹²⁸ BARBOSA, 2008.

¹²⁹ MARUITI *apud* ASHLEY, 2005, p. 03.

¹³⁰ BARBOSA, 2008.

¹³¹ HARMAN, 1995.

Nota-se que o obstáculo está ligado diretamente ao comportamento humano que é caracterizado por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam, sistematicamente, as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.¹³² Sendo então o estudo desta questão muito importante, pois vale salientar que o problema existe por causa da dificuldade de adequação desses parâmetros aqui estudados com a realidade da instituição, pois as pessoas que a compõe que impõe obstáculos que estão edificados sobre sistemas imperados dentro do princípio da supremacia dos interesses próprios, devendo buscar a efetivação de uma política que busque o bem comum, pautado em valores éticos e que abranjam a realidade do local em estudo.

Antes de qualquer elucidação, faz-se interessante fazer uma breve análise sobre a falência dos sistemas hodiernos que não primam pelo interesse comum onde não é dada uma garantia de respeito a justiça, nem aos direitos humanitários e nem pelos valores religiosos ou pela gestão de empresas pela competência das pessoas. Sendo assim, percebe-se que as ações humanas são os obstáculos principais, já que conforme a percepção dos gestores são as condutas humanas e o sistema que obstam a implantação dos princípios éticos.

O código de ética é importante por trazer premissas escritas para que os profissionais se pautem nas condutas apropriadas tendo um documento que os incentive e influencie e pautem as condutas das pessoas, individualmente ou mesmo no conjunto social da instituição.¹³³

Deste modo percebeu-se, conforme gestores que a ética, enquanto valor subjetivo da ação humana influencie nas ações cotidianas da atividade empresarial e nas instituições de ensino superior importante para o desenvolvimento institucional a luz de princípios éticos e pautada em valores religiosos e a postura ética dos gestores influem no clima ético da organização, podendo estimular ou reprimir o desenvolvimento de uma política social nas IESp.

¹³² VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

¹³³ PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

Percebeu-se ainda que uma gestão ética na instituição em estudo além de proporcionar uma cultura ética organizacional deve buscar elaborar um código de conduta, trazendo uma efetividade na política de comunicação permanente e estabelecer sistema de recrutamento centrado na ética e instituir um comitê de ética. Onde a missão dessas instituições são salutares para que a ética seja efetivada a partir de suas metas, percebendo que os valores e necessidades de cada setor influenciam as ações dos profissionais e a fé e valores cristãos, se relacionam com os valores institucionais desta e podem ajudar na construção de uma gestão amparada na ética.

Percebe-se assim que a profissão não deve ser apenas um meio de ganhar a vida, mas de ganhar pela vida que ela proporciona, a religião pauta as ações humanas pois a fé move seu cotidiano e ele acaba representando um propósito de fé. Isso exige, portanto, que a seleção da profissão passe pela vocação, pelo amor ao que se faz.¹³⁴

Por outro lado, a qualidade do trabalho desenvolvido nas organizações está diretamente relacionada ao nível de aprendizagem e conhecimento produzido e disseminado por seus componentes. Assim, verifica-se que as práticas desenvolvidas pelos gestores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada são fundamentais para a convivência e para identificar os princípios norteadores de uma gestão administrativa, que se baseie em princípios e valores éticos.

O trabalho do gestor de uma Instituição de Ensino Superior poderá ultrapassar os limites acadêmicos e deste modo pode adentrar em novas políticas voltadas para uma gestão democrática construindo uma gestão mais participativa. Por isso deve-se desenvolver trabalhos com o fortalecimento dos princípios éticos gerais, fornecendo caminhos para poder promover a qualidade do processo educacional.¹³⁵

No universo corporativo, a falta de ética poderia entrar nessa lista. A maioria das pessoas age com honestidade, porque quer dormir com a consciência tranquila

¹³⁴ AMOEDO, Sebastião. *Ética do trabalho. era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

¹³⁵ MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 347-374.

ou, então, porque tem medo das consequências, que podem resultar dos atos ilegais ou contrários à ética.

O descrédito na possibilidade de as empresas agirem de forma ética decorre do fato de elas virem, historicamente, seguindo orientações inspiradas em valores econômicos, o que as tem feito agir sem escrúpulos, na ânsia pelo lucro desmedido e a qualquer preço, diante, do que, os seres humanos e a realidade social são preteridos.¹³⁶

É relevante salientar que a ética, moral e a religião sempre estiveram ligação e a associação destes conceitos requer uma reflexão sobre o papel destas na sociedade, análise do comportamento moral dos seres humanos ao longo de diversos períodos históricos é fundamental para o entendimento da relação entre estas três premissas que regem a sociedade.

A premissa básica é de perceber que a moral é formada por regras inseridas socialmente como meio de definição de bem e mal, já a ética enseja o respeito as regras morais em um grupo, e no caso de uma instituição de ensino, das pessoas que a compõem, neste contexto percebe-se que a religião pode ser entendida neste contexto como um fator muito importante na instituição das regras morais, pois através dela o homem procura seguir o caminho do bem e ir contra o mal, percebendo-se que sempre a religião influenciou as pessoas dentro de comportamento moral e ético e por isso que o discurso religioso exerce influência sobre as ações humanas, através da implementação de preceitos morais.¹³⁷

¹³⁶ DUPAS, G. *Ética e Poder na Sociedade da Informação*. São Paulo: UNESP, 2001.

¹³⁷ ROBBINS, Sthephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou fazer uma análise da gestão na instituição de ensino superior, à luz de princípios éticos, pautando-se em literatura sobre a ética em instituições de ensino. Devido a esta característica, deve-se observar que a figura dos gestores públicos é primordial na gestão pública e nas instituições de ensino superior, responsáveis pela educação, não há como ser diferente. Percebeu-se que a figura do líder é salutar nesse processo e no comportamento organizacional da instituição de ensino.

A ética tem se colocado como um eixo fundamental para que o homem possa conviver bem em sociedade, dentro de parâmetros voltados para o dever de agir de acordo com o bem comum entre os homens, em concordância com os valores morais que prezam pela ação virtuosa, preocupada com o bem entre os diferentes. Mesmo sabendo que a reflexão ética se apropria dos valores morais considerados bons, no sentido de uma ciência do comportamento moral do homem em sociedade, a dificuldade de se pensar a ética, no mundo dos negócios, está no fato de que o mundo da administração em organizações econômicas e complexas, muitas vezes, exige posturas do administrador que possam dar conta de enfrentar os desafios colocados.

As pessoas levam para as organizações as suas características. Algumas podem ser aproveitadas, com outras é preciso saber lidar. Todas devem ser conhecidas e respeitadas pelo administrador (inclusive as suas próprias!), no sentido de obter resultados positivos. O administrador deve ter em mente que trabalho e existência humana são noções correlatas. O ser humano produz o mundo e a si mesmo. Seu trabalho deve ser voltado para a liberdade, criação e realização. Isto conduz naturalmente à participação, viu-se ainda que os obstáculos estão nas atitudes humanas, que muitas vezes são corruptíveis e levam a uma situação fora dos valores éticos e morais.

Desta forma, as organizações precisam desenvolver novos modelos de gestão, pautadas na ética para que seja implementada nas atitudes das pessoas e novas formas de administrar, pautadas em ideais necessários para que o serviço público prime pela ética e implemente no âmbito das organizações os valores corretos e moralmente éticos.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. Trad. Alfredo Bosi. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 43, n. 2, jun. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 jan. 2014.

ALMEIDA, Paulo Antônio Alves de. *Gestão de conflitos e técnicas de negociação*. 2008. Disponível em: <http://www.marketing500.com.br/arquivos_internos/downloads/gestaodeconflitosetecnicasdenegociacao.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2014.

AMOEDO, Sebastião. *Ética do Trabalho*. Era da pós-qualidade. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. In: *Revista de Ciências da Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 12, n. 26, janeiro/abril de 2010.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3ª ed. Trad. De Mário de Gama Kury. Brasília. Universidade de Brasília, 1996.

BARBOSA, Marcos. *A ética e os valores cristãos*. 2008. Disponível em: <http://prmarcosbarbosakerigma.blogspot.com.br/2008/05/tica-crist-e-seus-valores.html>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BARBOZA, Márcia Noll. *O princípio da Moralidade Administrativa: uma abordagem de seu significado e suas potencialidades à luz da noção de moral crítica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

CARVALHO, José Maurício de. *Ética*. São João Del Rei, MG: Universidade Federal de São João Del Rei, 2010.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. Ed. Ática, São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 1ª. edição. ed. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

_____. *Introdução à teoria da Administração*. 6ª ed. atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CÓDIGO DE Ética Profissional do Administrador, 2008.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. In: *Psico-USF* (Impr.), Itatiba, v. 8, n. 1, jun. 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 jan. 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF* (Impr.), Itatiba, v.9, n.2, dez. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712004000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 jan. 2014.

CONSTITUIÇÃO Brasileira. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao46.htm>. Acessado em: 26 abr. 2013.

D'IRIBARNE, Philippe. *Conceituando culturas nacionais: uma abordagem antropológica*. European Journal on International Management, v. 3, n.2, 2009.

DUPAS, G. *Ética e Poder na Sociedade da Informação*. São Paulo: UNESP, 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et alii. *Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2ª ed. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2001.

FIORENTINI e LORENZATO. *Investigação em Educação Matemática: percursos teóricos metodológicos*. 3ª edição revista. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2009 (Coleção Formação de Professores).

GAETANI, Francisco, BAGGIO, Sheila Brandão. Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público. Entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos. *II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Isla de Margarita, Venezuela, 14 - 18 de octubre 1997.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.S. (Org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GOMES, Eduardo Braz Pereira. *Cultura Organizacional*. 2011. Disponível em: <http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2014.

HORA, Genigleide Santos da. *Gestão escolar participativa: um desafio relacional e organizacional*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia (UFBA); Faculdade de Educação (FACED). Salvador: UFBA, 2002.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos et alli. *Educação escolar: política, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa et alli. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTOS, Ruy de A. Construindo a democracia nas organizações. 2010. Disponível em: <<http://www.emco.com.br/artigos07.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. Políticas Públicas de Educação Básica no Brasil: acertos e erros dos últimos 15 anos. In: *CONSED/UNICEF. Políticas Públicas de Qualidade na Educação Básica*. Brasília, 1996.

MIRANDA, Henrique Savonitti. *Curso de Direito Administrativo*. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

NALINI, José Renato. *Ética Geral e Profissional*. 6ª Edição. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais. 2008.

OGUISSO, T; ZOBOLLI, E. *Ética e Bioética: desafios para a enfermagem e a saúde*. Barueri: Manole, 2006.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. *Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico*. Petrópolis: Vozes, 1996.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, A. Uma introdução à análise do discurso. Porto Alegre: Letras de Hoje, 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. 2002. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. In: Revista de Administração de Empresas/FGV/EAESP, Abril/jun. 2001 São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/capi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/A%20import%C3%A2ncia%20do%20comp.%20%C3%A9tico%20na.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

_____. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SÁ, Antônio Lopes de. *Ética Profissional*. 5ª ed. Revista e Ampliada, Editora Atlas, 2005.

SHAPIRO, Benson P. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron, 2004.

SILVA, Adejaira Leite da. Autonomia pedagógica e administrativa na escola pública. In: *Revista Gestão em Ação*. Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFBA. v. 1, n.1. Salvador: ISP/UFBA, jan./jun./2003.

SINGER P. *Ethics*. Oxford: OUP, 2000.

SOARES, Alexsandro Rosa. Disponível em:
<<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2956/gestao-de-empessoas-no-ambito-educacional#ixzz2utYaVgNu>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org). *Valores humanos e gestão: novas perspectivas*. São Paulo, Editora Senac, 2008.

TORRES. Claudio V.; ALFINITO, Solange. Cultura e o comportamento do consumidor: os valores culturais são preditores do consumo? IN: TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes (Org.) *Valores humanos e gestão: novas perspectivas*. São Paulo, Editora SENAC, 2008.

TUGENDHAT E. *Lições sobre Ética*. Petrópolis: Vozes, 2001.

VALENTE, Arnoldo. *Ética no Serviço Público*. A Ética nas Organizações. Fundação Luis Eduardo de Magalhães. *Gestão Pública: desafios e perspectivas*. Salvador: FLEM, 2001.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA. Eduardo. *Comportamento Organizacional*. Disponível em:
<<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Comportamento-Organizacional/61142.html>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo. Editora Martin Claret, 2002.

WEBER, Max. *Os Pensadores*. São Paulo. Abril Cultural: 1980.

WEBER, O. J. *Estudo dos Valores declarados na relação docente: professores da Universidade Luterana do Brasil*, 2001. 305 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Pontifícia de Salamanca, 2001.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2004.