

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

LÍVIA MARIA SALES LIMA

**OS DESAFIOS ÉTICOS NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS**  
**DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**São Leopoldo**

**2017**



**LÍVIA MARIA SALES LIMA**

**OS DESAFIOS ÉTICOS NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS  
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação elaborada à Faculdade EST  
como requisito obrigatório para obtenção  
de título no Mestrado Profissional em  
Teologia.

Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dr. Dusan Schreiber

**São Leopoldo**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732a Lima, Livia Maria Sales

Os desafios éticos na gestão das instituições privadas da educação superior / Livia Maria Sales Lima; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2017.

84 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2017.

1. Ética. 2. Ensino superior – Aspectos morais e éticos. 3. Gestão educacional. 4. Universidades e faculdades particulares – Administração. 5. Ensino superior – Estudo de casos. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

LÍVIA MARIA SALES LIMA

**OS DESAFIOS ÉTICOS NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES  
PRIVADAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

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

Data: 18 de abril de 2017.

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – UFRGS

---

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – EST

---



## RESUMO

A presente pesquisa considera as diversas possibilidades de modelos de gestão aplicáveis no contexto atual da sociedade globalizada, enfatizando a importância de se discutir a necessidade dos valores éticos inerentes ao processo de gestão das instituições privadas de ensino superior. Neste sentido, o estudo atual manteve a ênfase na análise das instituições privadas pelo fato de estas funcionarem em um nível de atuação mais competitivo do mercado atual e, também, pelo fato de considerar a importância da aplicação de um modelo de gestão baseado em valores éticos em organizações que atuam no setor educacional da sociedade. Considerando o contexto mencionado anteriormente, o tema principal abordado por esta pesquisa consistiu em analisar os desafios éticos na gestão das instituições privadas de ensino superior. Portanto, foram abordados assuntos relacionados com a contribuição da ética para a formação dos gestores das instituições privadas do ensino superior e foram analisados os desafios éticos encontrados por eles ao exercerem seu papel de gestor buscando uma educação de qualidade. Seguindo esta linha de análise, no decorrer do presente estudo foram identificados os modelos de gestão que estão sendo desenvolvidos nas instituições privadas do ensino superior no contexto atual. Foram desenvolvidas reflexões a respeito da importância da adoção de valores éticos no ambiente das organizações que atuam no mercado globalizado contemporâneo. No fim da pesquisa foi desenvolvida a análise de um estudo de caso aplicado realizado com uma IES com o intuito de comparar os valores éticos praticados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior com os modelos ideais apontados pela literatura administrativa, com o intuito de identificar quais os aspectos administrativos podem ser influenciados pelo comportamento ético na gestão administrativa.

**Palavras-chave:** Gestão Ética. Instituição Privada de Ensino Superior. Comportamento Ético nas Organizações.





## ABSTRACT

The present research considers the various possibilities of management models applicable in the current context of the globalized society, emphasizing the importance of discussing the necessity of the ethical values inherent to the management process of the private institutions of higher education. In this sense, the current study has maintained the emphasis on the analysis of private institutions because they operate at a more competitive level of the current market and also because of the importance of applying a management model based on ethical values in organizations that work in the educational sector of society. Considering the aforementioned context, the main theme addressed by this research was to analyze the ethical challenges in the management of private institutions of higher education. In this sense, subjects related to the contribution of ethics to the training of the managers of the private institutions of higher education were discussed, as well as the investigation of the ethical challenges encountered by them in exercising their role of manager seeking a quality education. Therefore, the main objective of this research is to investigate the ethical challenges encountered by managers of private institutions of higher education. Following this north, during the present study the management models that are being developed in the private institutions of higher education were analyzed. Reflections were made on the importance of adopting ethical values in the environment of the organizations that operate in the contemporary globalized market. At the end of the research, an analysis of an applied case study carried out in an HEI was carried out in order to compare the ethical values practiced by the managers of private higher education institutions with the ideal models indicated in the administrative literature, in order to identify which Administrative aspects can be influenced by ethical behavior in administrative management.

**Keywords:** Ethical Management. Private Institution of Higher Education. Ethical Behavior in Organizations.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - IES por categoria administrativa e organização acadêmica (privadas) Brasil – 2014 Fonte: Sinopse da Educação Superior 2014 (INEP).....	24
Gráfico 2 – Evolução das matrículas dos cursos de graduação presenciais e a distância no Brasil, por organização acadêmica (1995-2010).....	34
Gráfico 3 - Evolução das matrículas a distância no ensino superior brasileiro (2000-2010) .....	35
Gráfico 4 - Evolução das matrículas dos cursos de graduação a distância no Brasil, por organização acadêmica (2000-2010).....	35
Gráfico 5 - Evolução no número de matrículas presenciais no ensino superior.....	36
Gráfico 6 – Participação no total de matrículas presenciais.....	37
Gráfico 7 – Participação no total de matrículas presenciais.....	37



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>17</b>
1.1 Antecedentes históricos .....	17
1.2 Legislação que regula as instituições de ensino superior no Brasil.....	20
1.3 Tipos de instituições de ensino superior no Brasil.....	22
1.4 Sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES) .....	24
1.5 Os desafios, perspectivas e tendências do mercado de ensino superior no Brasil .....	30
<b>2 ÉTICA E GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>41</b>
2.1 Valores morais e cristãos .....	41
2.2 Ética e comportamento ético nas organizações .....	44
2.3 As características de gestão das instituições de ensino superior.....	48
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>51</b>
3.1 Apresentação do caso estudado .....	52
3.2 Análise das evidências empíricas que foram identificadas no estudo de caso .....	53
3.2.1 Ferramenta de pesquisa .....	53
3.2.2 Descrição do modelo de gestão na instituição de ensino analisada .....	59
3.2.3 Evidenciação do comportamento dos colaboradores a luz dos princípios éticos e valores morais.....	61
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>









## INTRODUÇÃO

A gestão educacional é um método administrativo que vem sendo construído no decorrer da história, resultando, assim de um processo de transformação social, econômica e política. Sofre, direta e indiretamente, a influência de contradições e de diversos interesses políticos que nem sempre visam o desenvolvimento educacional da sociedade. Portanto, a política de gestão não é neutra, abstrata, generalista ou com finalidade em si mesma, ela articula-se e se adapta ao desenvolvimento do sistema econômico das políticas do Estado, no qual está inserida e, conseqüentemente, exerce influência nos posicionamentos dos gestores que a assumem.

De modo geral, a gestão pode ser entendida como a função organizacional que operacionaliza e implementa as orientações e políticas da instituição, podendo ser centralizadora, controladora, produtivista, competitiva e atrelada as demandas do mercado ou, de outro modo, democrática, autônoma e participativa, o que eleva o seu compromisso com os interesses da coletividade.

Diante desta perspectiva, que envolve tantas possibilidades relacionadas aos modelos de gestão viáveis no contexto atual da sociedade globalizada, a presente pesquisa enfatiza a importância de se discutir a necessidade dos valores éticos inerentes ao processo de gestão das instituições privadas de ensino superior.

Enfatizou-se especificamente as instituições privadas pelo fato de estas funcionarem em um nível de atuação mais competitivo do mercado atual e, conseqüentemente, considera-se relevante analisar a importância de um modelo de gestão embasado em valores éticos, no sentido de que o setor educacional, diferentemente de outros ramos empresariais, trata do processo de formação educacional e profissional dos cidadãos e, portanto, deve ter como prioridade proporcionar uma educação de qualidade a sociedade, e não apenas almejar a lucratividade.

Considerando o contexto mencionado anteriormente, o tema principal abordado por esta pesquisa consiste em analisar os desafios éticos na gestão das instituições privadas de ensino superior. Neste sentido, serão abordados assuntos relacionados com a contribuição da ética para a formação dos gestores das instituições privadas do ensino superior, assim como, serão investigados os desafios

éticos encontrados por eles ao exercerem seu papel de gestor, em busca uma educação de qualidade.

Neste sentido, o problema desta pesquisa pode ser sintetizado pela seguinte questão: Qual a importância da qualificação ética dos gestores para a superação dos desafios atuais na gestão das instituições privadas da educação superior?

Considerando o problema enunciado anteriormente, o objetivo principal desta pesquisa consiste em investigar os desafios éticos encontrados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior, enfatizando a importância da qualificação ética destes gestores para o melhoramento do clima ético das instituições em que atuam e para a consequente superação destes desafios.

Para que o objetivo principal seja alcançado é importante desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os modelos de gestão que estão sendo praticados nas instituições privadas do ensino superior atualmente;
- Refletir acerca da importância da adoção de valores éticos no ambiente das organizações que atuam no mercado globalizado contemporâneo;
- Comparar os valores éticos praticados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior com os modelos ideais apontados pela literatura administrativa especializada, com o intuito de identificar quais aspectos administrativos podem ser influenciados pelo comportamento de uma liderança ética.

A justificativa da escolha do tema principal desta pesquisa se apoia no entendimento de que os gestores das instituições privadas do ensino superior enfrentam vários desafios éticos no desenvolvimento de suas atividades administrativas pelo fato de serem profissionais que exercem funções estratégicas que interferem diretamente nas decisões futuras das IES.

Considera-se importante esclarecer que o papel do gestor de uma IES se reflete diretamente nos desafios éticos que ele enfrenta em toda sua gestão. A pressão exercida sobre este profissional é significativa, pois o não cumprimento das suas responsabilidades administrativas pode comprometer o resultado final da instituição, que é manter a qualidade do ensino oferecido aos seus alunos. Portanto, a formação ética discute a relação entre os valores morais e a conduta deste

profissional. Desta forma, aliar o comportamento ético a todas as atividades que os gestores das instituições privadas do ensino superior exercem se apresenta como um desafio constante e, ao mesmo tempo, é extremamente necessário à formação destes profissionais.

Outra justificativa para escolha do respectivo tema se deu pelo fato de a autora da pesquisa possuir uma experiência significativa no ramo de gestão educacional do ensino superior. Atualmente atua como professora de instituições privadas do ensino superior, exercendo, também, alguns cargos de gestão administrativa. Atua como procuradora institucional e membro do CONSUP [Conselho Superior] de uma IES e estes papéis exigem um modelo de gestão com formação ética que qualifiquem o gestor para a tomada de decisões e enfrentamento de desafios diversos.

Considerando este tipo de aspecto mencionado anteriormente é que se justifica pesquisar a referente temática que será minuciosamente abordada no decorrer deste estudo, com o intuito de investigar os desafios éticos encontrados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior e analisar como a ética pode contribuir para uma gestão de qualidade dos serviços prestados por esta categoria institucional.

Em relação à metodologia e o tipo de pesquisa, o presente estudo é uma pesquisa de cunho bibliográfico. O trabalho terá início com a leitura de livros, revistas, periódicos, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso sobre o tema a ser trabalhado em toda pesquisa. A pesquisa bibliográfica assim é conceituada:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.<sup>1</sup>

Neste sentido, a pesquisa foi dividida em três capítulos. No primeiro capítulo foram abordados os conceitos que caracterizam a natureza organizacional das instituições de ensino superior, no qual serão analisados seus antecedentes

---

<sup>1</sup> FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002, p. 32.

históricos, as legislações específicas que as regulam, e os desafios, as perspectivas e tendências do mercado para este nicho corporativo.

No segundo capítulo foram abordadas as características dos modelos de gestão que estão sendo exercidos atualmente pelos gestores contemporâneos, relacionando-os com os tipos de instituições de ensino superior que existem no Brasil.

No terceiro capítulo, para finalização da pesquisa, ainda será apresentada a análise de um estudo de caso que tem por objetivo demonstrar e avaliar a percepção dos colaboradores em termos de padrões de consciência ética numa Instituição de Ensino Superior vivenciados no cotidiano, pautando-se no modelo de Arruda e Navran que foi desenvolvido para mensurar o nível do clima ético do ambiente organizacional.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ARRUDA, M. C. C. D.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, 40, jul./set. 2000. 26-35.

# 1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

## 1.1 *Antecedentes históricos*

Para iniciar este estudo ponderou-se sobre a importância de compreender alguns aspectos relacionados à estrutura das Instituições de Ensino Superior (IES) no contexto da sociedade atual. Portanto, abordam-se inicialmente alguns fatores históricos referentes às origens e evolução das IES. Segundo Trindade, analisando a retrospectiva histórica da instituição universitária, é possível identificar quatro períodos, o primeiro período é sinalizado a partir do

[...] século XII até o Renascimento, caracterizado como “período da invenção da universidade em plena Idade Média em que se constituiu o modelo da universidade tradicional, a partir das experiências precursoras de Paris e Bolonha, da sua implantação em todo território europeu sob a proteção da Igreja”.<sup>3</sup>

O segundo período é identificado a partir do século XV, época em que a Universidade renascentista recebe o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário, artístico, que prospera nas Repúblicas urbanas Italianas se estendendo aos países da Europa, marcado ainda pelos efeitos da Reforma e da Contrarreforma.

Em meados do século XVII, surge o terceiro período, esse período marcado por descobertas científicas em diversos campos do saber e, também, pelo advento do iluminismo do século XVIII, que foi quando se intensificou a valorização da razão e do espírito crítico, da liberdade e tolerância religiosa, e foi o início da revolução industrial inglesa, neste período a universidade começa a se institucionalizar como ciência, numa transição para os modelos de ensino que foram desenvolvidos no século XIX.

No quarto período que institui a Universidade Moderna, inicia-se uma nova relação entre Estado e Universidade permitindo que fossem adaptados os principais paradigmas deste período até os dias atuais. Desta forma a partir do século XXI, as instituições de ensino superior assumem uma nova formação, mais relacionada com as exigências do mercado globalizado, são mudanças provocadas pelas novas ferramentas tecnológicas de comunicação e informação que serviram para

---

<sup>3</sup> TRINDADE, H. *Saber e poder*: os dilemas da universidade brasileira. São Paulo. Estudos Avançados 14 (40), 2000, p. 32.

interligarem as sociedades do mundo inteiro. Trein e Rodrigues definem bem esta nova configuração ao afirmarem que:

No modo de produção capitalista, há um empuxo irresistível na conversão de todos os objetos e atividades úteis ao homem [...] em mercadoria. O que, na prática, significa que todos os objetos (ou atividades) tenderão a ser produzidos (ou desempenhadas) para serem mercadejados. [...] Em outras palavras, em nossa sociedade, as coisas, as pessoas, e o conhecimento científico sofrem um empuxo à mercantilização, ou seja, a subsunção de seu valor de uso ao valor de troca. O conhecimento científico, nessa perspectiva, só tem valor se tem valor de troca, se é conversível em outra mercadoria, se pode ser mercantilizado, enfim.<sup>4</sup>

A transformação de uma instituição educacional numa organização do conhecimento, papel dela na sociedade do século XXI, requer uma reflexão a fim de identificar e compreender esta nova configuração adotada pelas IES, tal mudança foi embasada sobre dois princípios básicos adotados pela comunidade internacional em 1988, por meio dos dois únicos documentos aprovados na CMES (Declaração e Marco de Ação). Em síntese, a seguir são apresentadas as principais modificações que foram adotadas os participantes da CMES de 1998:

- O acesso à ES deverá ser aberto a todos, em plena igualdade e em função de seu mérito. Nenhuma discriminação pode ser admitida. A participação das mulheres deve ser reforçada;
- A missão principal da ES, hoje, é a de educar cidadãos, oferecendo-lhes um espaço permanente de aprendizagem de alto nível;
- As IES devem desenvolver sua função crítica por meio da verdade e da justiça, submetendo todas as suas atividades à exigência do rigor ético e científico. Para isso, as liberdades acadêmicas e a autonomia são indispensáveis;
- A qualidade da ES é um conceito multidimensional que deve englobar todas as suas funções e atividades. Ter-se-á um cuidado especial em fazer progredir os conhecimentos por meio da pesquisa;
- Os estudantes devem estar no centro das preocupações dos que tomam decisões em âmbito nacional e institucional. São eles os protagonistas essenciais em um processo de renovação da ES;

---

<sup>4</sup> TREIN, E.; Rodrigues, J. *O mal-estar na academia: produtivismo científico, o fetichismo do conhecimento-mercadoria*. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro: ANPEd. Campinas: Autores Associados, v. 16, n. 48, p. 769-819, set./dez. 2011. p. 775.

- Na perspectiva da educação ao longo da vida, é essencial diversificar os sistemas, as instituições e os programas de estudo. Uma política vigorosa de aperfeiçoamento do pessoal se impõe;

- A ES deve tirar todo benefício das novas tecnologias, em particular das novas tecnologias de informação cujo acesso deve ser o mais amplo possível no mundo inteiro;

- A ES deve ser considerada um bem público.

Como se pode perceber, esta nova configuração está atrelada a concepção contemporânea a respeito da funcionalidade das IES na sociedade e, também, em relação à nova concepção do conceito de educação superior, que não se limita mais a qualificação profissional e técnica, mas, leva em consideração a formação moral do indivíduo e da sociedade como um todo.

A universidade é uma instituição social que se constitui na história com a finalidade de se expressar de maneira determinante na estrutura e no modo de funcionamento da sociedade como um todo. Para complementar esta nova perspectiva das IES no contexto contemporâneo, pode-se ainda mencionar as missões da universidade no documento “Marco de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior”, aprovado pela CMES de 1998, em complemento à sua declaração final, que estabelece, em seu parágrafo 5, que cada estabelecimento de ensino superior deveria definir sua missão de acordo com as necessidades presentes e futuras da sociedade. A análise da evolução dos centros de ES deste marco revela que no decorrer dos últimos 40 anos, revela que as finalidades básicas desta necessitam estar cada vez mais relacionadas com os seguintes objetivos principais:

1. A elaboração de conhecimentos novos (função de pesquisa), o que implica também fazê-los progredir e cuidar de sua aplicação;

2. A educação e a formação de pessoal altamente qualificado (função de ensino);

3. A participação ativa no progresso da sociedade, inclusive pela prestação de serviços à sociedade, principalmente por meio de sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, à melhoria da sociedade (extensão) e à criação e difusão da cultura;

4. A função ética, que implica o desenvolvimento da capacidade de crítica social, favorecendo a formação integral e a formação de responsáveis capazes de iniciativas, aptos para o diálogo e para a construção de uma sociedade.

Nota-se que a evolução histórica das instituições de ensino superior encontra-se em constante modificação, acompanhando o desenvolvimento dos diversos setores da sociedade, da economia e, especialmente, das novas concepções a respeito dos valores éticos que são à base de norteamento das novas tendências em todas as áreas, daí a importância de se compreender o funcionamento prático destes valores nos ambientes organizacionais contemporâneos.

Quando tratamos de valores éticos e de moralidade, num sentido amplo, necessariamente temos que falar sobre as leis e normas que orientam o funcionamento de determinados modelos comportamentais. Neste sentido, considerou-se importante analisar as legislações.

## *1.2 Legislação que regula as instituições de ensino superior no Brasil*

É importante mencionar que no contexto atual, a legislação que regula a Instituição de ensino superior é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, que foi criada em 1996, momento pelo qual foi institucionalizado o modelo de estabelecimentos educacionais lucrativos, de acordo consta no texto da LDB (Brasil, 1996):

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo; II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009) III – confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;



IV – filantrópicas, na forma da lei.<sup>5</sup>

Outro marco legislativo importante é o documento resultante do FNES/2009, realizado como evento preparatório à participação do Brasil na Conferência Mundial de Educação (Paris, junho de 2009) e como contribuição para a elaboração do PNE 2011-2020, apresenta e analisa a construção das políticas públicas para o ES no Brasil considerando três eixos principais, que são os seguintes:

1) Democratização do acesso e flexibilização de modelos de formação, tal como entendida pelo fórum, indica: fazer do acesso à ES um direito implica, pois, na implantação de políticas de inclusão e de equidade que promovam mudanças na identidade e missão das instituições. Estas devem transformar-se tendo como elemento central a pertinência e a responsabilidade social, de acordo com os recursos disponíveis. Para tanto, deve haver opções de acesso baseadas em diferentes habilidades e, ainda, em diferentes opções de cursos, currículos e trajetórias institucionais que, em atenção a diversos grupos e setores sociais (como mulheres, grupos de terceira idade, movimentos sociais) promovam experiências de inclusão, multidiversidade cultural e educação para toda a vida.

2) Elevação da qualidade e avaliação da educação superior vale destacar que: a qualidade está vinculada à pertinência e à responsabilidade com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso exige impulsionar um modelo acadêmico caracterizado pela indagação dos problemas em seus contextos; a produção e transferência do valor social dos conhecimentos. “Um trabalho de extensão que enriqueça a formação, colabore na identificação de problemas para a agenda de pesquisa e crie espaços de ação conjunta com distintos atores sociais, especialmente os mais excluídos e marginalizados”.<sup>6</sup>

3) Compromisso social e inovação. No que diz respeito ao compromisso social e à inovação da educação superior, o documento identifica que: tal compromisso está vinculado prioritariamente a dois temas: (i) produção de ciência, tecnologia e inovação, voltada ao atendimento de demandas locais e regionais; (ii) formação, nos níveis de ensino precedentes, de bases que permitam a todos e todas

<sup>5</sup> BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação*: Lei nº 9.394/96 – 24 de dez. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.cp2.g12.br/alunos/leis/lei\\_diretrizes\\_bases.htm](http://www.cp2.g12.br/alunos/leis/lei_diretrizes_bases.htm)>. Acesso em jan. 2017.

<sup>6</sup> BRASIL. Ministério da Educação. *Documento Referência Para O Fórum Nacional De Educação Superior*. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento\\_base.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento_base.pdf)>. Acesso em jan. 2017.

estudantes acessarem a ES, por mérito. Em outras palavras, o compromisso social das instituições aponta para a responsabilidade destas com a produção de conhecimento e com a formação de professores com vistas à educação de qualidade para todos e para toda a vida.

É oportuno mencionar o artigo 80 da Constituição Federal que trata sobre o incentivo, desenvolvimento e veiculação englobando os níveis e as modalidades de ensino e de educação continuada:

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. § 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União. § 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância. § 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. § 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá: I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens e em outros meios de comunicação que sejam explorados mediante autorização, concessão ou permissão do poder público; II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas; III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.<sup>7</sup>

As legislações supracitadas neste tópico se referem às especificações mais importantes referentes aos fundamentos que contribuíram para formalização das bases do ES no Brasil. Nos Itens a seguir serão descritas as normas e instituições que tratam de temas mais específicos e recentes em relação à gestão das IES.

### 1.3 Tipos de Instituições de Ensino Superior no Brasil

Antes de tratar especificamente das características aplicáveis ao modelo de gestão das IES é importante identificar quais são os principais tipos de IES vigentes na realidade contemporânea brasileira. Castro<sup>8</sup> observa que estão surgindo outros formatos de instituições que diferem em funções e objetivos, permitindo expansão

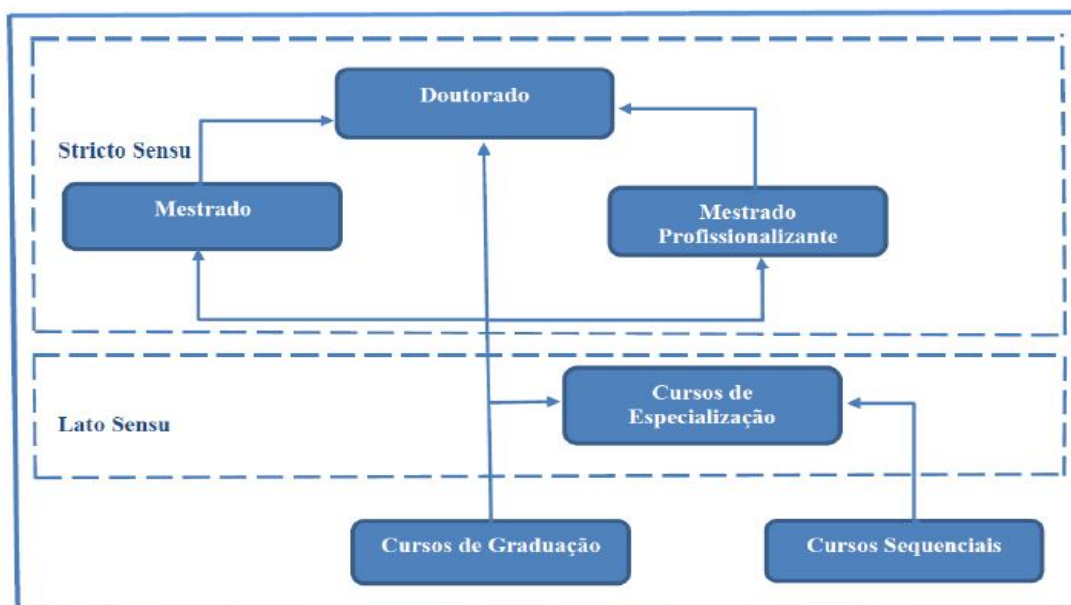
<sup>7</sup> BRASIL. Ministério da Educação. *Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação a Distância na Educação de Jovens e Adultos e para a Educação Básica na etapa do Ensino Médio*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB412002.pdf>>. Acesso em: fev. 2017.

<sup>8</sup> CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. *A expansão e o acesso ao Ensino Superior: os novos desafios da educação brasileira*. In: FARIAS, Maria da Salete Barboza; FRANÇA, Magna; SOUSA JÚNIOR, Luiz (Orgs). *Políticas de Gestão e Práticas Educativas: a qualidade do ensino*. Brasília: Liber livro, 2011. p. 21.

dos sistemas em instituições voltadas essencialmente para o ensino, viabilizando um modelo de educação superior marcado pela flexibilização, diversificação institucional e pela preponderância do privado sobre o público. No cenário exposto há uma reorientação de crenças que até a década de 1990 balizaram as políticas para o setor, entre eles o de que a educação superior deveria ser um direito e que o Estado deveria ser o provedor da educação.

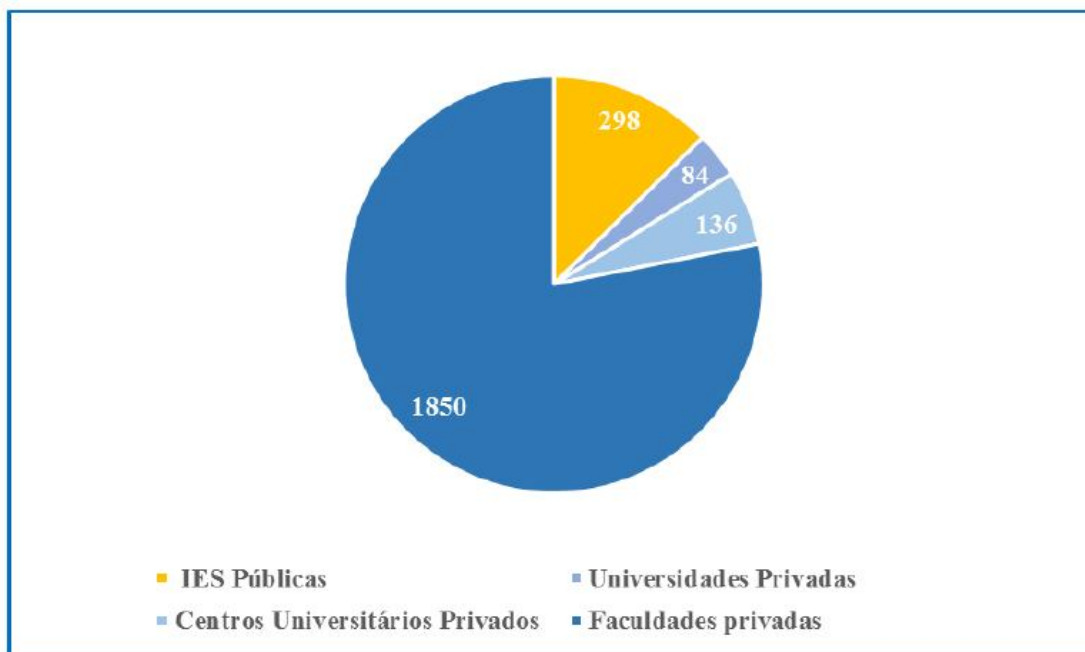
A figura 1 apresenta as modalidades de Ensino Superior oferecidas na realidade educacional brasileira, como se pode perceber são duas modalidades específicas de ensino de nível superior: 1) *stricto sensu*: compreende o mestrado, o mestrado profissionalizante e o doutorado e; 2) *lato sensu*: compreende os cursos de graduação, os cursos de especialização e os cursos sequenciais.

**Figura 1**– Estrutura do Ensino Superior no Brasil



Fonte: Secretaria de Acompanhamento Econômico - Seae/MF (2010)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICO. *Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior*. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf>>. Acesso em: jan. 2017.

**Gráfico 1** - IES por categoria administrativa e organização acadêmica (privadas) Brasil – 2014

Fonte: Sinopse da Educação Superior 2014 (INEP)<sup>10</sup>

No gráfico 1 pode-se notar que no estudo desenvolvido pelo INEP em 2014 foram identificadas no Brasil, 1850 faculdades privadas, 298 IES Públicas, 136 Centros Universitários e 84 Universidades Privadas. No total soma-se 2368 instituições de nível superior atuantes em 2014 no Brasil.

#### 1.4 Sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES)

O conceito de avaliação que se constituiu nos estudos e reflexões da Comissão Especial de Avaliação (CEA) tem como ideias centrais, dentre outras, as de integração e de participação, conceitos estes, fundamentais para a construção de um sistema de avaliação capaz de aprofundar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições, bem como promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade. Além disso, desde o início a CEA procurou consolidar as necessárias convergências em relação a uma concepção de avaliação como processo que efetivamente vincule a dimensão formativa a um projeto de sociedade comprometido com a igualdade e a justiça social. Por isso, a proposta de avaliação aqui apresentada também deve incorporar,

<sup>10</sup> BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas*. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: fev. 2017.

além da dimensão cognitiva, as perspectivas críticas das funções da Educação Superior dentro do contexto nacional e internacional.<sup>11</sup>

Realizando-se como processo decorrente de um projeto pedagógico, a avaliação deve também ser entendida como estrutura de poder que atua sobre os indivíduos, as instituições e os sistemas. Assim, a CEA tratou de buscar a articulação de um sistema de avaliação com autonomia, que é própria dos processos educativo-emancipatórios, e as funções de regulação, que são inerentes à supervisão estatal, para o fortalecimento das funções e compromissos educativos.

Esta proposta de um “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES) busca assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação. O sistema de avaliação deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo. Resguardadas as especificidades, os graus de autoridade e as responsabilidades de cada grupo de agentes, o sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente, com funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, autorregulação, emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas.<sup>12</sup>

Além da ideia de integração e de articulação, é, também, central no conceito do SINAES a ideia de participação. A exigência ética própria dos processos educacionais conclama a todos os agentes da comunidade de educação superior, das instâncias institucionais, governamentais e membros concernidos da sociedade, a se envolverem nas ações avaliativas, respeitados os papéis, as especificidades e as competências científicas, profissionais, formais, políticas, administrativas das distintas categorias.

A partir do conceito de participação, mencionado anteriormente, entende-se que todas as instituições educacionais, independente de suas formas organizacionais, dependência administrativa e natureza jurídica, e, idealmente, todos

---

<sup>11</sup> BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas*. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: fev. 2017.

<sup>12</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

os membros da comunidade educativa – professores(as), estudantes, funcionários(as), ex-alunos(as) e outros grupos sociais concernidos – devem se envolver, juntamente com os representantes do governo, nos processos avaliativos, realizando ações coletivamente legitimadas, que são aquelas ações coerentes com as diretrizes nacionais de orientação do ES no Brasil.<sup>13</sup>

Em relação a sua funcionalidade, de modo especial, o SINAES articula duas dimensões importantes: a) avaliação educativa propriamente dita, de natureza formativa, mais voltada à atribuição de juízos de valor e mérito em vista de aumentar a qualidade e as capacidades de emancipação e b) regulação, em suas funções de supervisão, fiscalização, decisões concretas de autorização, credenciamento, recredenciamento, descredenciamento, transformação institucional etc., funções próprias do Estado.<sup>14</sup>

Esta concepção visa articular a avaliação interna bem como a externa, a comunidade acadêmica com membros da sociedade, as instâncias institucionais com as nacionais e internacionais. Sendo importante destacar que representa também um sistema de avaliação. Como o aqui proposto opera com as ideias da solidariedade e da cooperação intra e interinstitucional, e não através do paradigma da competitividade, da concorrência e do sucesso individual. Não menos importante é destacar que esse sistema se vincula à ideia de educação como bem social, e não como mercadoria.

De acordo com esta diretriz do SINAES, uma proposta de construção de um sistema de avaliação da educação superior, antes de tudo, necessita ser coerente atendendo um conjunto de princípios, critérios, pressupostos e premissas que lhe servem de fundamentação conceitual e política, servindo também como meio de justificação em relação a operacionalização dos processos.

Este princípio é o fundamento da responsabilidade social das instituições educativas. As IES, mediante o poder de regulação e de direção política do Estado, têm a responsabilidade de um mandato público para proporcionar aos indivíduos o exercício de um direito social. Dado seu caráter social, uma instituição educativa deve prestar contas à sociedade, mediada pelo Estado, do cumprimento de suas responsabilidades, especialmente no que se refere à formação acadêmico-científica, profissional, ética e política dos cidadãos,

---

<sup>13</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

<sup>14</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2016.

à produção de conhecimentos e promoção do avanço da ciência e da cultura.<sup>15</sup>

Desta forma, a avaliação da Educação Superior, no nível geral e com indicadores comuns, deve dar respostas públicas em relação à questão de como o sistema e a forma como cada uma das instituições e suas partes estão exercendo o mandato que lhes foram socialmente outorgados.

As instituições de educação superior devem solidariamente produzir os meios para o desenvolvimento sustentado do país e a formação dos cidadãos de uma dada sociedade, de acordo com as pautas valorativas hegemônicas nas relações de forças sociais e políticas de um determinado momento histórico. Isso é importante para orientar os sentidos da avaliação da formação e da produção de conhecimentos e nos remete a uma concepção de qualidade e de relevância social.<sup>16</sup>

Dois dos mais importantes critérios da qualidade da educação superior fundam-se na relevância da formação e da produção de conhecimentos em relação ao desenvolvimento do conjunto da população e para o avanço da ciência, sua eficiência para o desenvolvimento do conjunto da população e para o avanço da ciência e na sua eficácia para fortalecer as preferências éticas e políticas dominantes em um determinado contexto histórico.

A autonomia não é o contraponto, mas, sim, uma das condições da avaliação. No que concerne o cumprimento das responsabilidades sociais que lhe são historicamente determinadas, a instituição educativa necessita de liberdade especialmente para pensar, criar, criticar, aprender, produzir conhecimentos enfim, educar.

Para superar a concepção e a prática da regulação como mera função burocrática e legalista, é necessário construir outra lógica, com outro sentido filosófico, ético e político: que a regulação não se esgote em si mesma, e, principalmente, articulada à avaliação educativa propriamente dita, seja também uma prática formativa e construtiva.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

<sup>16</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Documento Referência Para O Fórum Nacional De Educação Superior*. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento\\_base.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento_base.pdf)>. Acesso em: jan. 2017.

<sup>17</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008.

De acordo com estes princípios e critérios, a avaliação de caráter educativo é uma prática social, com objetivos essencialmente formativos, voltada tanto para a obtenção de informações que gerem reflexões indutoras da melhoria da qualidade acadêmica quanto para o julgamento a respeito de como o sistema e as instituições de educação superior cumprem as suas funções públicas.

É importante ressaltar nesta pesquisa, em termos de legislações orientadas para a gestão das IES, a portaria nº 40, que se destaca pela utilização de tecnologia de informática e comunicação como suporte de base de dados, o denominado sistema E-MEC, com o intuito de desenvolver o processo de tramitação e comunicação dos processos regulatórios de instituições e cursos de graduação e sequenciais do Sistema Federal de Educação Superior.

O Ministro de Estado da Educação, no uso de suas atribuições, considerando o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, alterado pelo Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006, que dispôs sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de cursos e instituições de graduação e sequenciais; bem como a conveniência de simplificar, racionalizar e abreviar o trâmite dos processos objeto do Decreto, utilizando ao máximo as possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação; e o disposto nas Leis nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999; nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e; nº 10.870, de 19 de maio de 2004, resolve:

Art. 1º A tramitação dos processos regulatórios de instituições e cursos de graduação e sequenciais do sistema federal de educação superior será feita exclusivamente em meio eletrônico, no sistema e-MEC, e observará as disposições específicas desta Portaria e a legislação federal de processo administrativo, em especial os princípios da finalidade, motivação, razoabilidade, moralidade, interesse público, economia e celeridade processual e eficiência, aplicando-se, por analogia, as disposições pertinentes da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006.<sup>18</sup>

A comunicação dos dados é desenvolvida em meio eletrônico, respeitando e atendendo aos requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICP – Brasil). As notificações e publicações dos atos de tramitação dos processos pelo e-MEC são feitas exclusivamente em meio eletrônico.

O sistema gera e mantém atualizadas as relações de instituições credenciadas e recredenciadas no e-MEC, informando o credenciamento específico para educação à distância (EAD), e cursos autorizados, reconhecidos ou com reconhecimento renovado. O sistema possibilita a geração de relatórios de gestão,

---

<sup>18</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_port40.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_port40.pdf)>. Acesso em: jan. 2017.



que subsidiarão as atividades decisórias e de acompanhamento e supervisão dos órgãos do Ministério da Educação.

Art. 5º Os documentos a serem apresentados pelas instituições poderão, a critério do MEC, ser substituídos por consulta eletrônica aos sistemas eletrônicos oficiais de origem, quando disponíveis.

Art. 6º Os dados informados e os documentos produzidos eletronicamente, com origem e signatário garantidos por certificação eletrônica, serão considerados válidos e íntegros, para todos os efeitos legais, ressalvada a alegação fundamentada de adulteração, que será processada na forma da legislação aplicável.<sup>19</sup>

A orientação normativa que também merece ser mencionada é o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Ainda segundo essa norma, a regulação acontece por meio de atos administrativos autorizativos do funcionamento de instituições de educação superior e de cursos de graduação e sequenciais. A supervisão é realizada a fim de zelar pela conformidade da oferta de educação superior no sistema federal de ensino com a legislação aplicável.<sup>20</sup>

A avaliação realizada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) funda-se num referencial básico para os processos de regulação e supervisão da educação superior, com o intuito de promover a melhoria de sua qualidade. O Sistema Federal de Ensino Superior compreende as instituições federais de educação superior, as instituições de educação superior, criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior.

As competências para as funções de regulação, supervisão e avaliação são exercidas pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), na forma do seguinte decreto.

Parágrafo único. As competências previstas neste Decreto serão exercidas sem prejuízo daquelas previstas na estrutura regimental do Ministério da Educação e do INEP, bem como nas demais normas aplicáveis.

<sup>19</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_port40.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_port40.pdf)>. Acesso em: jan. 2017.

<sup>20</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

Art. 4º Ao Ministro de Estado da Educação, como autoridade máxima da educação superior no sistema federal de ensino, compete, no que respeita às funções disciplinadas por este Decreto:

- I - homologar deliberações do CNE em pedidos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior;
- II - homologar os instrumentos de avaliação elaborados pelo INEP;
- III - homologar os pareceres da CONAES;
- IV - homologar pareceres e propostas de atos normativos aprovados pelo CNE; e
- V - expedir normas e instruções para a execução de leis, decretos e regulamentos.<sup>21</sup>

Devido a sua importância, pelo fato de ser o sistema que é responsável pelo processo de avaliação da ES no Brasil, no tópico seguinte são apresentadas algumas informações importantes a respeito da funcionalidade do SINAES.

### *1.5 Os desafios, perspectivas e tendências do mercado de ensino superior no Brasil*

É necessário apresentar alguns aspectos referentes a caracterização do mercado do ensino superior inseridos no contexto globalizado, são esses aspectos que contribuem para a compreensão da importância da aplicação da ética no contexto atual. Para Jameson, a globalização não é um fato novo, não está posto como um processo novo, como sendo de ocorrência do início do século XXI, conforme explica:

A primeira baseia-se na opinião de que a tal da globalização não existe, que ainda temos estados-nações e situações nacionais, não há nada de novo sob o sol. A segunda também sustenta que a globalização não é nenhuma novela, sempre existiu globalização, e basta ler uma só página de um livro como *Europe and the People without History*, de Eric Wolf, para verificar que as rotas comerciais dos tempos do neolítico já tinham um âmbito global, com artefatos polinésios chegando até a África e com cacos de louça asiáticos chegando até mesmo ao Novo Mundo. A estas é preciso acrescentar mais duas: a que sustenta haver uma relação entre a globalização e o mercado mundial, que seria o horizonte final do capitalismo, apenas para em seguida acrescentar que as redes mundiais de hoje são diferentes só em grau, e não em espécie; e, uma quarta possibilidade (que penso ser a mais interessante de todas), postula um novo estágio, um terceiro estágio multinacional do capítulo, do qual a globalização, quase sempre associada à assim chamada pós-modernidade, é uma característica intrínseca.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006*. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: jan. 2017.

<sup>22</sup> JAMESON, Fredric. *Globalização e estratégia política*. In: SADER, E. (Org.). *Contracorrente: o melhor da New Left Review em 2000*. Tradução Maria Alice Máximo. Rio de Janeiro: Record. 2001. p. 136.

Analisa-se que, o elemento principal transforma-se na organização dos meios, ocupando professor e aluno posição secundária, significa o processo definidor do que professores e alunos devem fazer, e assim também o que e quando o farão. O marginalizado será compreendido como o incompetente, isto no sentido técnico da palavra, o ineficiente e o improdutivo.

Libâneo<sup>23</sup> afirma que, o capitalismo lançou-se no final do século XX, em um acelerado processo de reestruturação e integração econômica, que compreende o progresso técnico-científico em áreas como telecomunicações e informática, a privatização de amplos setores de bens e serviços produzidos pelo Estado, a busca de eficiência e de competitividade e a desregulamentação do comércio entre países, com a destruição das fronteiras nacionais e a procura pela completa liberdade de trânsito para as pessoas, mercadorias e capitais, em uma espécie de mercado universal.

Quando se trata do tema referente ao mercado do ensino superior, um dos traços mais importantes surge da perspectiva mercadológica, sendo importante compreender a distinção dos conceitos de “clientes” e “alunos”. Tal distinção é importante, pois, como já mencionado, o ramo do mercado educacional de nível superior não pode ser considerado pelos mesmos critérios que uma empresa tradicional que visa apenas à lucratividade, pois o serviço oferecido está diretamente relacionado com a educação e formação dos cidadãos. Tais distinções são apresentadas no quadro a seguir:

---

<sup>23</sup> LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas estrutura e organização*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

**Quadro 1:** Distinção conceitual entre clientes e alunos

<b>Distinção entre clientes e alunos</b>	
<b>Clientes</b>	<b>Alunos</b>
Adquirem bens e serviços livremente, sem que haja qualquer restrição de venda baseada em atributos pessoais.	Adquirem bens e serviços mediante admissão nos programas, que leva em conta desempenho, número de vagas, trajetória curricular etc.
Pagam o preço dos bens e serviços que são adquiridos com os seus próprios recursos.	Não necessariamente utilizam recursos próprios, podendo os custos ser subsidiados pela sociedade, contribuinte de impostos, pelas empresas em que exercem suas atividades, por familiares.
Não se submetem aos princípios da meritocracia e elegibilidade	Uma vez admitidos, são continuamente testados e certificados mediante avaliações. Se reprovados, são obrigados a refazer um curso ou disciplina, ou são impedidos de prosseguir seus estudos.
A relação de um cliente com quem lhe vende um produto ou presta um serviço é impessoal; esgota-se no produto, ou no serviço, propriamente dito.	Não compram o saber, pois este deve ser construído mediante uma relação dialógica, com o professor e demais colegas. Portanto, são corresponsáveis pelos resultados obtidos.

Fonte: Adaptado, pelas autoras, de Holanda, Jr., Farias e Gomes.<sup>24</sup>

Segundo Porto & Régnier<sup>25</sup>, no que se referem às características do setor educacional, as mudanças passam do modelo organizacional fechado do ensino superior, para um modelo desregulamentado, onde se detém apenas a comunidades locais voltadas a especializar o aluno, implicando em desaparecimento e fusão das universidades; referente às mudanças na estrutura do setor educacional, surge à figura das universidades corporativas, empresas instrucionais (que são empresas prestadoras de serviços às universidades no domínio do ensino superior) e

<sup>24</sup> HOLANDA JUNIOR, A.; FARIAS, I. Q.; GOMES, D. M. de O. A. *O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior*. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 3, n. 2, p. 102-111, maio/ago. 2006.

<sup>25</sup> PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. *O Ensino superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003 – 2005*. Brasília-DF, 2003.

entidades de intermediação, que funcionam voltadas para estabelecer a comunicação entre os provedores de educação superior e os consumidores.

Quando atentamos para as novas concepções conceituais das organizações de ensino superior atual, necessariamente tem que se falar a respeito do novo modelo de ensino que tem como suporte a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação atuais, que é o Ensino a Distância. Castro observa o cuidado que se deve ter quanto a sua finalidade social do EAD:

E preciso ter o entendimento de que a educação a distância não pode ser concebida, apenas, como um sucedâneo da educação presencial. Sua função social não se resume em promover a ampliação do número dos que têm acesso à educação. Mas é, sobretudo, como um instrumento de qualificação do processo pedagógico e do serviço educacional que a educação a distância traz uma fundamental contribuição.<sup>26</sup>

A conjuntura econômica e política das últimas décadas e a crise estrutural dela decorrente, associadas a uma maior demanda pelo ensino superior e à incapacidade de atendimento pela modalidade de educação presencial, reforçam a defesa da adoção da EAD como alternativa para possibilitar o acesso à população à educação superior.

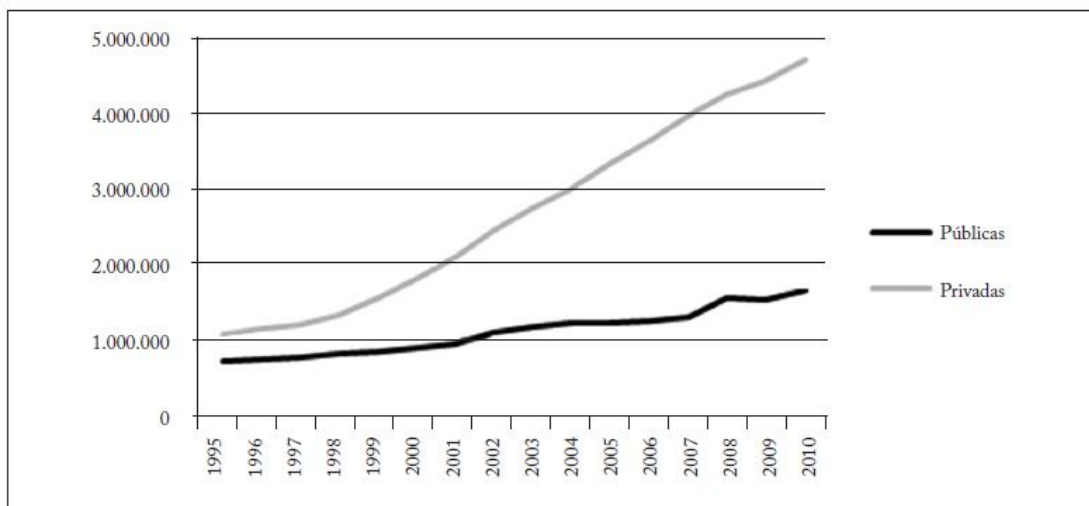
Nesse contexto, merece destaque a reversão do quadro do ensino técnico e tecnológico no país. Conforme a Lei nº 9.649/1998, em seu Artigo 47, a expansão da oferta de educação profissional, mediante a criação de novas unidades de ensino por parte da União, somente poderá ocorrer em parceria com Estados, municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos estabelecimentos de ensino.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. *Política de Educação a Distância: Uma estratégia de formação continuada de professores*. Natal, RN; EDUFRRN – Editora da UFRN. 2005. p. 34.

<sup>27</sup> CASTRO, 2005.

**Gráfico 2** – Evolução das matrículas dos cursos de graduação presenciais e a distância no Brasil, por organização acadêmica (1995-2010)

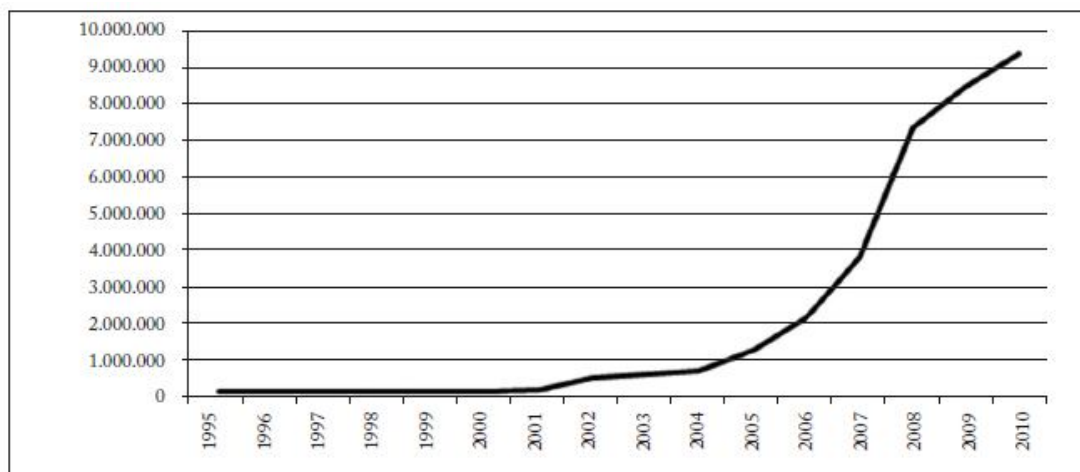


Fonte: MEC; INEP.<sup>28</sup>

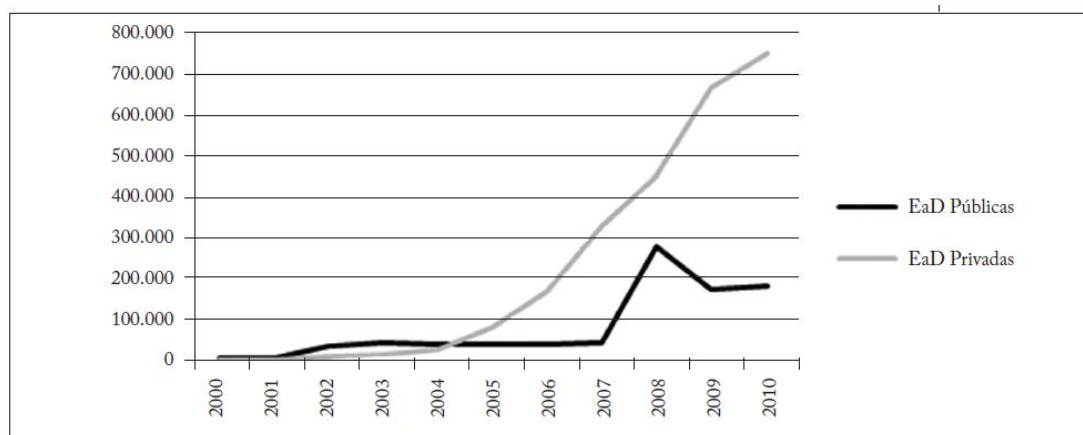
No gráfico 2, analisa-se que a evolução das matrículas em instituições de ensino privado aumenta exponencialmente em um período de 15 anos, enquanto que as matrículas em instituições públicas que de forma progressiva e lenta cresceram; elemento que aponta para o fato de que as instituições de ensino do ramo privado, dentre outros aspectos, estão oferecendo um suporte educacional mais atraente para os/as alunos(as)-clientes contemporâneos. Atraentes no sentido de oferecer suporte tecnológico e acadêmico que muitas vezes falta na rede pública de ensino superior, portanto, como se pode perceber, o mercado do ensino superior apresenta semelhanças com o mercado tradicional, no aspecto de que as falhas de uma determinada empresa se apresentam como o foco de oportunidade de uma empresa concorrente.

Pelo que se observa no gráfico 2, a evolução das matrículas nas instituições de nível superior na modalidade de ensino a distância apresenta um crescimento repentino a partir de 2005, que foi justamente o período de evolução e popularização mais intensas do veículo da internet e das novas tecnologias de educação a distância.

<sup>28</sup> MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo Do; MARTINS, Tânia Barbosa. *Políticas de expansão da educação superior no Brasil*. Revista Brasileira de Educação v. 20 n. 60 jan.-mar. 2015.

**Gráfico 3** - Evolução das matrículas a distância no ensino superior brasileiro (2000-2010)

Fonte: MEC; INEP.<sup>29</sup>

**Gráfico 4** - Evolução das matrículas dos cursos de graduação à distância no Brasil, por organização acadêmica (2000-2010).

Fonte: MEC; INEP.<sup>30</sup>

O gráfico 4 retrata que as matrículas de ensino a distância que foram realizadas nas instituições privadas de ensino superior, dados que demonstram que as instituições privadas cresceram bem mais do que as realizadas nas instituições públicas. De modo infeliz a realidade brasileira de educação não atende vários aspectos que são essenciais para a educação, apresentando inclusive um déficit, inclusive, no que tange o suporte tecnológico considerado como a base de sustentação do modelo de ensino a distância. A defasagem apresenta como um ato

<sup>29</sup> MANCENO, Deise; VALE, Andréa Araujo Do; MARTINS, Tânia Barbosa. *Políticas de expansão da educação superior no Brasil*. Revista Brasileira de Educação. v. 20 n. 60 jan.-mar. 2015.

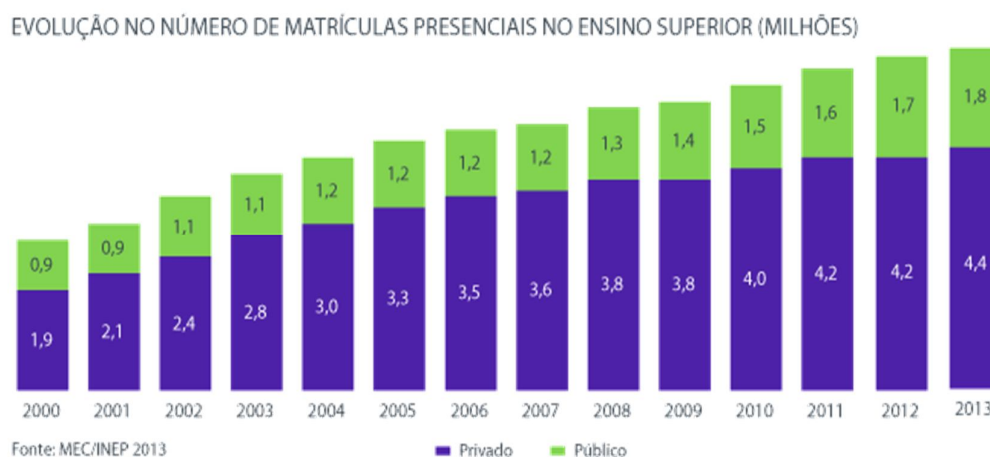
<sup>30</sup> MANCENO, Deise; VALE, Andréa Araujo Do; MARTINS, Tânia Barbosa, 2015.

involuntário dentro de um modelo de gestão que precisa ser melhorado (MAIA, 2007).

O Brasil, encontra-se na posição de quinto maior mercado de ensino superior do mundo, e dentro da América Latina, é o maior mercado de ensino superior privado, tendo aproximadamente algo em torno de 7,3 milhões de estudantes matriculados, seguindo os dados do Censo de Educação Superior 2012 –MEC-INEP. Nesse sentido o setor de ensino no Brasil, é extremamente relevante para a economia do País, em virtude, do tamanho da nossa população.

Seguindo, os dados do Censo de Educação Superior ano 2013, MEC-INEP, afirmou que o Brasil tem um total de 44,3 milhões de matrículas na Educação Básica, incluindo nesse rol os grupos de ensino dentre eles a educação infantil, ensino fundamental, médio, educação de jovens adultos e a educação profissional. Dentro deste total, há 21, 3 milhões de matrículas que correspondem ao ensino fundamental, 8,2 milhões que correspondem ao ensino médio e 7,5 milhões em relação ao ensino infantil, esses representam os três maiores setores de ensino do mercado brasileiro. O ensino superior, por sua vez, apresentou um total de 7,3 milhões de matrículas em 2013.<sup>31</sup>

**Gráfico 5** - Evolução no número de matrículas presenciais no ensino superior



Fonte: MEC, INEP.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2013: resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014.

<sup>32</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2013: resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014.

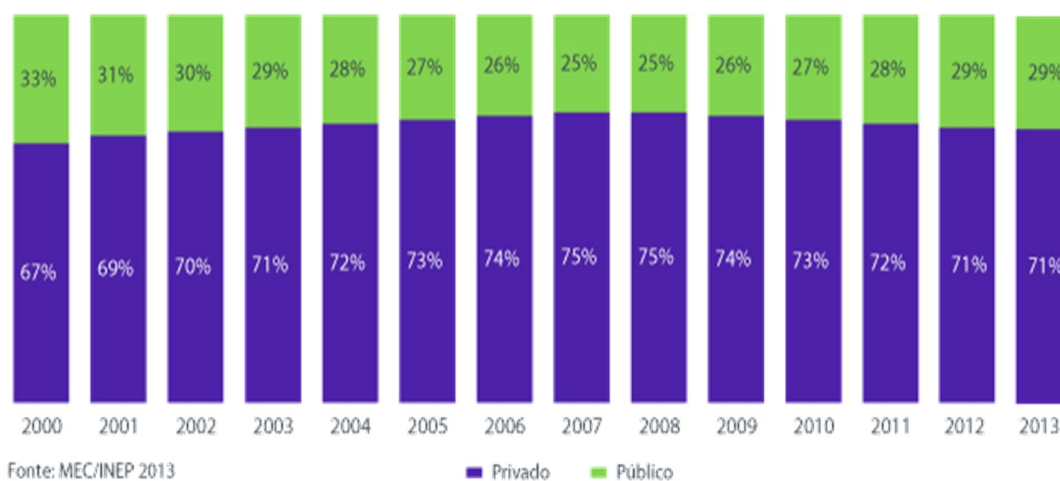


O aumento do número de matriculados no Ensino Superior encontra-se em desenvolvimento nos últimos anos, porém apenas o percentual de 17,8% da população brasileira entre a faixa etária dos 18 aos 24 anos estava matriculada em instituições de ensino superior 2012 – MEC-INEP, representa uma porcentagem ainda considerada abaixo da meta de 33% determinada pelo Governo Federal para ser alcançada até 2020, indicando potencial de continuidade do setor de ensino superior no Brasil.

O MEC/INEP apresenta dados que registram que o setor privado presencial marcou crescimento anual composto de 7.07%, entre o período de 2000 a 2013, porém o setor público registra dados que demonstram uma crescente, com taxas de 5,5% ao ano no mesmo período. Desta forma, o setor privado elevou sua participação de mercado na faixa de 67,1% para 21%, no mesmo período, porém o setor público reduziu sua participação de 32,9% para 28,8%. Os gráficos abaixo demonstram que (i) o crescimento do número de matrículas para cursos presenciais nos setores públicos e privado e (ii) a participação de cada setor no número total de matrículas para cursos presenciais de 2000 a 2013.

**Gráfico 6** – Participação no total de matrículas presenciais

PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DE MATRÍCULAS PRESENCIAIS (%)



Fonte: MEC, INEP.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2013: resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014.

**Gráfico 7 – Participação no total de matrículas presenciais**

Fonte: MEC, INEP.<sup>34</sup>

Um dos elementos que propulsionaram o crescimento foi a questão da mudança na regulamentação do setor na década de 1990. Em 1996, o setor de educação superior no Brasil, passava por sérias restrições regulatórias que atrapalhavam a expansão da oferta de ensino superior por instituições privadas, porém não havia recursos suficientes para investimentos públicos nos diversos níveis do setor. Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em dezembro de 1996, foram lançadas diversas medidas para estimular o investimento privado no setor de educação superior brasileiro. Uma das principais iniciativas que foram adotadas estão a flexibilização das restrições regulatórias no que se refere a abertura de cursos e instituições bem como a regulamentação da lei que permite que instituições de ensino superior fossem constituídas com empresas com fins lucrativos.

Nos dias de hoje, o ensino superior brasileiro é predominantemente dominado pelas instituições privadas, são capazes de suprir a demanda por cursos superiores que não conseguem serem supridas pelas Instituições Públicas. Já as instituições de ensino superior públicas são consideradas como centros de excelência e pesquisa, que utilizam padrões de admissibilidades extremamente competitivos onde a capacidade de expansão é limitada, já as instituições de ensino superior tendem a voltar suas ações para atenção que o mercado profissional

<sup>34</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014.

exigem, e desenvolvem programas flexíveis visando atender às necessidades dos trabalhadores.<sup>35</sup>

O ensino a distância nasce como opção para expandir a penetração do ensino superior no Brasil devido a sua mensalidade mais baixa, o que eleva de forma substancial o quantitativo de pessoas com poder aquisitivo para frequentar esses programas.

Pelos dados levantados pela Associação Brasileira de Educação a distância, ABED, tendo como ano base o ano de 2008, aproximadamente 2,6 milhões de alunos eram matriculados na modalidade de Educação a Distância no País. E ainda seguindo dados do MEC/INEP, segundo pesquisa ano 2013, a Educação a distância foi a categoria que mais cresceu do mercado de ensino Superior, atendendo uma taxa composta de crescimento anual por volta dos 35,15% no período de 2002 a 2013, nesse período havia aproximadamente 1,2 milhões de alunos matriculados nessa modalidade de ensino à distância.<sup>36</sup>

O aumento das alternativas de financiamento aos alunos combinado ao crescimento do número de instituições e cursos de educação superior destinados à população de classes média e baixa pode ser vistos como oportunidades para o crescimento do número de matrículas do ensino superior no Brasil.<sup>37</sup>

Visando incentivar a educação no país, algumas das alternativas de financiamento criam incentivos fiscais e financeiros para as instituições de ensino que tenham alunos matriculados que sejam beneficiados por determinados programas do governo. Com acesso a esses financiamentos, a população de classes média e baixa, que historicamente não tinha acesso ao ensino superior, foi a maior responsável pelo aumento no número de alunos matriculados, sendo representados, na sua maioria, por adultos trabalhadores em busca de melhores salários e oportunidades de emprego.

A perspectiva de ascensão profissional e o aumento salarial significativo para os trabalhadores com diploma superior são dois fatores centrais associados à expansão do setor de ensino superior brasileiro. De acordo com a Consultoria Hoper

---

<sup>35</sup> MAIA, Carmen; MATTAR, João. *ABC da Ead: a educação a distância hoje*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

<sup>36</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2013: resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2014.

<sup>37</sup> TREIN, E.; Rodrigues, J. *O mal-estar na academia: produtivismo científico, o fetichismo do conhecimento-mercadoria*. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro: ANPEd. Campinas: Autores Associados, v. 16, n. 48, set./dez. 2011. p. 769-819.

(OCDE), o Brasil é um dos países onde o fato o indivíduo de possuir um diploma superior exerce uma das maiores diferenças salariais no mundo, aumentando em média 250% a renda daqueles que o detém. Em 2012, o número de alunos matriculados no Ensino Superior noturno atingiu 3,75 milhões, representando quase 64% dos alunos matriculados.<sup>38</sup>

Aqui é encerrada a análise a respeito de alguns dos principais aspectos relacionados à movimentação e as características do complexo ramo de mercado do ensino superior como se pode perceber tratam-se de um nicho de mercado que apresenta um perfil bem peculiar e que vem se transformando constantemente no contexto globalizado brasileiro. No tópico 2, a seguir, serão abordadas as principais características referentes ao modelo de gestão aplicável nas IES.

---

<sup>38</sup> TREIN, E.; Rodrigues, J., 2011.

## 2 ÉTICA E GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### 2.1 Valores morais e cristãos

Segundo Passos<sup>39</sup> a ética cristã acontece na idade média, período em que importantes feitos na área cultural, surgem como a conservação da cultura Greco romana, em relação ao pensamento filosófico e científico, também é período que há criação de escolas e a organização do sistema educacional. No campo político havia divergências entre as polis gregas, mas a teoria ainda prevalecia em relação à prática. O Cristianismo tornou-se religião oficial, influenciando também na prática moral. Nessa nova realidade, o conteúdo moral transformou-se a humildade, a disposição para obedecer surgiu fundada na imagem e semelhança de Deus.

A ética apresenta-se com uma experiência histórica social no campo da moral, ou seja, com uma prática reiterada de morais que já está em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, bem como as condições objetivas e subjetivas do ato moral, são fontes de avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais.<sup>40</sup>

A construção de uma Ética Cristã se caracteriza por estar acima do nível da Heteronomia e da Autonomia, onde o homem a vive, não por imposição, nem por mera escolha pessoal, mas por temor a Deus, ou seja, amor àquele que o gerou, como disse o próprio Cristo: "Se vocês me amam, obedecerão aos meus mandamentos".<sup>41</sup>

A moral intervém nos papéis que são considerados como sociais, sua caracterização representa um modo de ser, um *ethos* que representa a identidade cultural de uma sociedade, de uma determinada categoria, de um estrato social, dentro de um determinado momento histórico. Por sua perspectiva consciente, ou seja, pelo fato de o indivíduo aceitar intimamente os valores, passa a fazer parte do

---

<sup>39</sup> PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>40</sup> VAZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

<sup>41</sup> BÍBLIA, N.T. João 14.15.

seu “caráter”; por sua função integradora, estabelecendo vínculos sociais, está presente em todas as atividades humanas.<sup>42</sup>

A ética cristã funda-se nas mesmas questões que a ética social, visa a preservação da vida, a postura do ser humano diante da lei que comandam os Estado. Porém a ética cristã segue questões que vão além, pois olha para a criação e a sociedade fundado a partir de valores teológicos e bíblicos, visando colocar essa prática no cotidiano; aquele que crer em Jesus Cristo, como o sujeito que tem dupla cidadania, tem dupla função, que é conservar e salvar a criação.

Percebe-se que o sujeito é o agente da ética cristã que se redescobriu através de sua identidade em cristo, e por essa identidade sente-se regenerado, e dessa forma a humanidade vive a partir da realidade em que a imagem é a semelhança do seu criador.

Para compreendermos melhor essa questão, devemos resgatar a conceituação sobre *Imago Dei*, designado de ID. O ser humano foi criado a imagem e semelhança de Deus, por causa disso, a ética teológica acontece em virtude do status que o ser humano tem, como destaca Brakemeier: “A aplicação do conceito da imagem de Deus ao ser humano é o estatuto da igualdade humana e a constituição da humanidade em ‘sociedade’”.<sup>43</sup>

O que significa a imagem e a semelhança de Deus? Alguns entendem representar a capacidade de comunicar-se com Deus, existindo também uma parcela que acredita ser a capacidade de imaginar e criar as coisas e assim formar coisas semelhantes, ou ainda, porque há dominação em relação a criação. Essas definições não deixam de serem afirmações corretas, mas para que exista uma compreensão sobre essa definição, é necessário entender como o povo de Israel entendia essa declaração, pois muitos dos textos foram por eles elaborados.

A Humanidade foi criada acreditando ser a imagem e a semelhança de Deus, logo, o domínio sobre o mundo, a responsabilidade pela criação não é concedida aos grandes indivíduos e sim ao conjunto de seres humanos. Dessa forma o versículo 28, do capítulo 1 de Gênesis deixa explícito que a administração do mundo é concedida a humanidade em grande parte com a multiplicidade de seus membros, ou seja, as pessoas devem tomar parte desse domínio sobre a criação.

---

<sup>42</sup> BARROCO, Maria Lúcia Silva. *Ética e sociedade*. Brasília, DF: Conselho Federal de Serviço Social (CFESS), 2000.

<sup>43</sup> BARROCO, 2000, p. 44.

Desta forma, cada indivíduo significa ser um agente da ética, desta maneira, ele é responsável por suas atitudes diante de Deus, assim como do seu semelhante e do meio ambiente. Seguindo essa linha de raciocínio o texto de Wiese, define cada um desses aspectos da seguinte forma:

**Diante de Deus:** como criatura, o ser humano não está em pé de igualdade com Deus, contudo, isso não o diminui, pelo contrário, lhe confere dignidade, pois não precisa “bançar Deus” ou “semideus”, como humano e somente nessa condição, ele tem seu lugar diante de Deus, para viver em sua presença e a partir dela, orientar sua vida. O autor de Eclesiastes diz: “Agora que já se ouviu tudo, aqui está a conclusão: Tema a Deus e obedeça aos seus mandamentos, porque isso é o essencial para o homem”. Esse é o horizonte que caracteriza a finalidade e razão da existência humana na Terra. É diante do divino que o humano se torna mais humano e encontra seu propósito.

**Diante do meio ambiente:** devemos levar a sério, e como uma tarefa também espiritual, a preservação do meio ambiente. Como nossa “casa” o planeta deve ser preservado, mesmo que ele seja transitório, Deus tornou o ser humano seu mordomo, seu administrador. Dessa forma, pesa sobre nós a dádiva e a responsabilidade em relação a criação. Dominar a criação não significa exaurir os recursos como temos feito, pelo contrário, é agir tirando nosso sustento de forma sustentável. Por isso hoje em dia se fala em ética planetária, e com certeza, a ética cristã atende esse requisito, se levada a sério.

**Diante do semelhante:** o ser humano está acima da criação não-humana, abaixo do criador e em pé de igualdade com seu semelhante. O cuidado pelo próximo ou o descuido dele determina minha relação com ele. Quem não for tutor do seu irmão, periga tornar-se, mais cedo ou mais tarde, seu homicida. (Gn 4.8-11).<sup>44</sup>

O conceito de ética cristã encontra-se relacionada à Bíblia Sagrada, definindo-se como o conjunto de princípios regidos pelas sagradas escrituras, principalmente no que tange aos ensinamentos de Cristo e de seus apóstolos, tendo como objetivo orientar a conduta cristã. Dessa forma a Ética Cristã, não é mera ciência de costumes. Ela vai além, uma vez que se preocupa em diferenciar o bem e o mal de acordo com o revelado nas sagradas escrituras.

Tendo como objetivo interiorizar os princípios e dessa forma levar o povo a ter uma conduta ética, Deus transforma à consciência do povo utilizando como ferramenta de transformação a boca dos profetas, interpreta-se que ele não desejava sacrifícios insanos, e sim, uma conduta de relacionamentos de integridade com ele e com seu semelhante. Não por simples cumprimento das suas Leis, na sua conduta também há amor a Deus e ao seu próximo, como assevera o profeta Miquéias:

---

<sup>44</sup> WIESE, Werner. *Ética fundamental: critérios para crer e agir*. São Bento do Sul: União Cristã. 2008. p. 33.

Com que me apresentarei ao Senhor, e me inclinarei diante do Deus altíssimo? Apresentar-me-ei diante dele com holocaustos, com bezerros de um ano? Agradar-se-á o Senhor de milhares de carneiros, ou de dez mil ribeiros de azeite? Darei o meu primogênito pela minha transgressão, o fruto do meu ventre pelo pecado da minha alma? Ele te declarou, ó homem, o que é bom; e que é o que o Senhor pede de ti, se não que pratiques a justiça, e ames a benignidade, e andes humildemente com o teu Deus?<sup>45</sup>

Usou a boca do profeta Amós, da mesma forma que usou Isaías, instruindo o povo a viver uma vida correta e justa:

Porque sei que são muitas as vossas transgressões e graves os vossos pecados; afligis o justo, tomais resgate, e rejeitais os necessitados na porta. Portanto, o que for prudente guardará silêncio naquele tempo, porque o tempo será mau. Buscai o bem, e não o mal, para que vivais; e assim o SENHOR, o Deus dos Exércitos, estará convosco, como dizeis. Odiai o mal, e amai o bem, e estabeleci na porta o juízo. Talvez o SENHOR Deus dos Exércitos tenha piedade do remanescente de José.<sup>46</sup>

O Salmista declara sua livre escolha em não pecar contra ao Senhor, quando afirma: "Guardo no coração as tuas palavras, para não pecar contra ti".<sup>47</sup>

Percebe-se assim, que Deus, através de Suas Leis, estabeleceu um comportamento moral e ético, que deveria ser obedecido num primeiro momento, mas interiorizado na sequência, de maneira que o povo cumprisse os mandamentos tendo consciência do erro, mas acima de tudo, por amor a Deus e ao seu semelhante.

## 2.2 *Ética e comportamento ético nas organizações*

As coletividades humanas deram origem ao que comumente se denomina de cultura, ou seja, "tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação, ou então de grupos no interior de uma sociedade."<sup>48</sup>

Japiassú e Marcondes definem ética como:

... a parte da filosofia prática que tem por objetivo elaborar uma reflexão sobre os problemas fundamentais da moral (finalidade e sentido da vida humana, os fundamentos da obrigação e do dever", natureza do bem e do

<sup>45</sup> BÍBLIA, A.T. Miquéias 6.6-8.

<sup>46</sup> BÍBLIA, A.T. Amós 5:12-15.

<sup>47</sup> BÍBLIA, A.T. Salmos 119:11.

<sup>48</sup> SANTOS, José Luiz dos. *O que é Cultura*. 14 ed. São Paulo: Brasiliense (Coleção primeiros passos; 110), 1994. p. 23.



mal, o valor da consciência moral, etc.), mas fundada num estado metafísico do conjunto das regras de conduta consideradas universalmente válidas.<sup>49</sup>

Nossas concepções éticas são forjadas por um processo social onde o capital, um bem finito, tem mais prioridade do que os bens infinitos – a dignidade, a ética, a liberdade, a paz, a experiência espiritual, etc.

O sucesso tornou-se um meio ‘naturalizado’ ou ‘socializado’ de construção de identidade pessoal. “A diluição do sujeito na moral do consumo e do mercado faz do sucesso uma das poucas condições de posse da admiração do outro”.<sup>50</sup>

A reflexão ética pode aumentar a força das pessoas e a sua disposição e capacidade de responder com relação a importantes assuntos organizacionais e sociais. Quando as pessoas tornam-se seguras quanto a suas escolhas e têm os recursos para fazer as melhores escolhas, elas contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana. O engajamento na reflexão ética é um processo de aprendizado e pode criar uma organização que aprende e muda.<sup>51</sup>

Quando se fala sobre a definição de ética essencialmente deve-se falar sobre o conceito de caráter, onde caráter é um termo amplo que se refere a desejos e sentimentos que podem derivar por dentro, são sentimentos que ninguém vê. A ideia do termo caráter reside principalmente, no aspecto emocional, é necessário que existam lealdade e compromisso mútuo, visando metas de longo prazo ou pela prática de satisfação para um fim futuro. Da mistura de sentimentos que reside em cada um no seu íntimo, serão conservados alguns, e serão esses sentimentos que servirão para formar o caráter. Desta forma entende-se que o caráter é características pessoais a que damos valor sobre nós mesmos, e são aqueles aos quais os outros valorizam.<sup>52</sup>

Segundo Chauí<sup>53</sup>, a expressão do *ethos* é a base para o entendimento entre a ética e a moral. Nesse sentido a autora afirma que ora a palavra costume que em grego significa donde, ética, e em latim mores representa moral. Em outros termos, tanto a ética como a moral representam um conjunto de costumes tradicionais inseridos numa sociedade e que como tal são considerados a valores e obrigações

<sup>49</sup> JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995. p. 44.

<sup>50</sup> COSTA, Jurandir Freire. *A Ética e o espelho da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 46.

<sup>51</sup> BROWN, Marvin T. *Ética nos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 15.

<sup>52</sup> SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999. p. 12.

<sup>53</sup> CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

representando a conduta de seus membros. Sócrates indagava o que eram, de onde vinham, o que valiam tais costumes.

No entanto, a língua grega possui outra palavra que, infelizmente, precisa ser escrita, em português, com as mesmas letras que a palavra que significa costume: *ethos*. Em grego, existem duas vogais para pronunciar e grafar nossa vogal e: uma vogal breve, chamada “*épsilon*”, e uma vogal longa, chamada *eta*. *Ethos*, escrita com a vogal longa, significa costume; porém, escrita com a vogal breve, significa caráter, índole natural, temperamento, conjunto das disposições físicas e psíquicas de uma pessoa. Nesse segundo sentido, *ethos* se refere às características pessoais de cada um que determinam quais virtudes e quais vícios cada um é capaz de praticar. Referem-se, portanto, ao senso moral e à consciência ética individual.<sup>54</sup>

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a ética empresarial é definida da seguinte forma:

A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética. Uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo.<sup>55</sup>

A ética busca a excelência, implica trabalhar de forma virtuosa. Seria uma visão reducionista compreendê-la como um conjunto de regras e proibições frias e abstratas. Uma orientação empresarial moderna busca na ética uma força construtiva, dinâmica, fonte inspiradora de boas ações.

Uma vez que a organização adota um código de ética, é importante estabelecer um comitê de alta qualidade, geralmente formado por um número ímpar de integrantes provenientes de diversos departamentos, todos reconhecidos como pessoas íntegras, por seus colegas.

O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a

<sup>54</sup> CHAUI, Marilena, 1999, p. 40.

<sup>55</sup> INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *A Ética nas Organizações*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Coleção Reflexão. Março/2001, ano 2, n°4. p. 14.

mapear os diferentes interesses dos agentes envolvidos com as empresas (*stakeholders*) e faz com que sejam levados em consideração.<sup>56</sup>

O resultado da adoção das práticas éticas é a constituição do ambiente de trabalho saudável e propício à satisfação profissional das pessoas, aumento da capacidade organizacional de recrutar e manter talentos, fidelização dos clientes e agregação de valor à imagem da empresa. A adoção da postura clara e transparente e que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social e suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

A organização não é, como se almeja a teoria das organizações, um conjunto de informações, de dados, objetivos, capital, mão de obra, desse procedimento nos limitamos a constatar a existência dentro de uma perspectiva positiva, e a analisa por meio de suas ligações sistêmicas. Nessa abordagem existe uma lacuna em relação ao fenômeno organizacional, mesmo quando ela recorre aos métodos mais sofisticados de análise de sistemas. A organização é considerada como um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É considerado um sistema, porém, um sistema de mediações que só pode ser entendida pela referência à mudança nas condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, encontram-se as empresas e o sistema social do outro. As organizações são consideradas como produtos, produto esse de contradição entre empresas e empresas e Estado. Não se pode compreender como nasce e se transforma uma organização a não ser por referência a este fundo negativo, numa perspectiva não positivista, mas dialética. A organização e, se quisermos, uma vasta “zona intermediária” que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas. O desenvolvimento das organizações desde o nascimento do capitalismo, e o da própria teoria das organizações, bem o demonstram. À época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais, sucede aquela da interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da “boa administração”. Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das

---

<sup>56</sup> SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 31.

contradições, nem mesmo sua atenuação. “Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições da luta”.<sup>57</sup>

### 2.3 *As características de gestão das instituições de ensino superior*

As IES contemporâneas possuem características administrativas bem peculiares, quando comparadas à gestão de empresas comerciais, especialmente pelo fato de que o seu objetivo, ou o seu “produto” final, consiste num bem que é praticamente “intocável” e “inquestionável”, que é o desenvolvimento do conhecimento e do aprendizado.

Ao analisar a literatura de gestão especializada, percebe-se que no universo administrativo de planejamento estratégico em IES, não se encontra um método específico que se destaca como sendo aplicável a realidade desta categoria de organização. O que se encontra são métodos de gestão que podem ser adaptados ao estilo de gestão da realidade das IES, que são decorrentes das exigências do mercado competitivo educacional contemporâneo.

Neste sentido, o planejamento estratégico voltado para a gestão de IES implica basicamente em métodos orientados para as mudanças na postura organizacional desta categoria de organização, ou seja, os gestores das IES passam a adotar um estilo de gestão estratégica compatível com a realidade da sua organização e, a partir daí, iniciam um processo de aprendizado a respeito de uma nova forma de administrar.

Nesse contexto de transformações, simultaneamente com as novas adaptações surgem novas oportunidades de atuação profissional em funções e setores inéditos ou funções modificadas. Tal perspectiva se deve ao fato de que as organizações possuem estruturas similares, de modo que, os princípios administrativos aplicados podem ser os mesmos, sendo necessário apenas adaptá-los a realidade específica de cada IES. No que se refere às características peculiares das IES, Andrade faz a seguinte consideração:

---

<sup>57</sup> PAGÈS, Max (et al). *O poder das organizações*. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares, Sônia Simas Favatti; revisão técnica de Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31.

as IES são consideradas organizações complexas porque possuem as seguintes características: relativa autonomia dos profissionais; multiplicidade de objetivos; fragmentação da estrutura; complexidade tecnológica; e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.<sup>58</sup>

Considerando o contexto apresentado anteriormente, pode-se afirmar que essas características administrativas das IES tendem a tornar as atividades da sua gestão relativamente mais complexas. Sobre esta complexidade pode-se mencionar a percepção de Meyer Júnior<sup>59</sup>, que afirma que:

As IES igualmente podem ser consideradas como sistemas frouxamente articulados, ou seja, possuem uma liderança mais difusa, sendo que cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa possui relativa autonomia em suas atividades.

Finalmente, cabe salientar que, além dos aspectos técnicos referentes ao desenvolvimento de suas funções administrativas, é de fundamental importância que os gestores universitários estejam inteirados dos conhecimentos e dos aspectos éticos inerentes a todas as decisões ou ações realizadas. A importância do conhecimento ético do gestor de uma IES será mais amplamente analisada a partir do capítulo 3, a seguir.

---

<sup>58</sup> ANDRADE, Arnaldo R. de. *A universidade como organização complexa*. Revista de Negócios. Blumenau, v. 7, n. 3, jul./set., 2002. p. 15-28.

<sup>59</sup> MEYER JUNIOR, V. *Novo contexto e as habilidades do administrador universitário*. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. (Org.). *Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil-EUA*. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173.



### 3 ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de evidenciar com elementos empíricos as vertentes teóricas acerca do tema optou-se por analisar um estudo de caso que contribui para melhor compreensão da percepção da importância da consciência ética dos colaboradores administrativos de uma IES. Entende-se que a análise de um estudo empírico contribui significativamente para a compreensão do tema principal da presente pesquisa, possibilitando relacionar os conceitos teóricos demonstrados anteriormente com a realidade prática da gestão de uma IES privada. Desta forma, pretende-se promover uma reflexão acerca da importância da adoção de valores éticos no ambiente das organizações que atuam no mercado globalizado contemporâneo.

Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica específica para identificar artigos científicos que abordassem a importância da consciência ética na gestão de IES privadas. As bases de dados consultadas foram as seguintes:

- RAE-Revista de Administração de Empresas; (A2)
- RAC - Revista de Administração Contemporânea – Anpad; (B1)
- Revista de Ciências da Administração – Portal de Periódicos UFSC; (A2)
- Revista Brasileira de Administração Científica; (B1)
- Revista Eletrônica de Administração – seer UFRGS; (B1)
- Revista de Administração (São Paulo) - Home Page – SciELO; (A2)
- REGE - Revista de Gestão. (B1)

Para realização da pesquisa nas respectivas bases de dados foram usadas as seguintes palavras-chave: Ética Na Gestão De Empresas; Gestão De Instituições De Ensino Superior; Gestão Universitária; Desafios Éticos Na Gestão; Gestão Em Instituições Educacionais; Clima Ético; Responsabilidade Ética Nas Empresas; Gestão Do Ensino Superior.

Dentre os artigos que foram identificados como mais alinhados com o tema pesquisado, optou-se por analisar a pesquisa desenvolvida por Dalazen et al.<sup>60</sup> que tem o título “PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS PADRÕES ÉTICOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR” que foi publicada pela

---

<sup>60</sup> DALAZEN, Luciano Luiz. *Percepção dos colaboradores sobre os padrões éticos em uma instituição de ensino superior*. Revista GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 3, set. 2014. p. 115-137.

Revista GUAL da Universidade Federal de Santa Catarina (Qualis B2), pelo fato de as características do respectivo estudo ser coerentes com as pretensões desta pesquisa, como por exemplo, apresentar dados empíricos a respeito do comportamento ético nas IES, que serão analisados a seguir.

### 3.1 *Apresentação do caso estudado*

A pesquisa de Dalazen et al.<sup>61</sup> é caracterizada como sendo um estudo de caráter descritivo que faz a análise das relações entre as dimensões do clima ético a partir da percepção dos funcionários que atuam no setor administrativo em uma Instituição de Ensino Superior do Estado do Paraná.

Conforme se pode observar, o tipo de abordagem da pesquisa é quantitativo, de modo que os pesquisadores analisaram estatísticas descritivas, que indicam quantitativamente a opinião dos entrevistados a respeito das questões referentes a cada categoria das dimensões do clima ético da IES estudada.

No que se refere à população do estudo de Dalazen et al., participaram do respectivo estudo todos os funcionários efetivamente contratados, referentes ao nível hierárquico intermediário, que é composto por um total de 1.280 pessoas (mil duzentas e oitenta pessoas). Neste sentido, a amostra total da pesquisa de Dalazen et al. é composta de 207 respondentes, que são profissionais diretamente vinculados a IES pesquisada, de modo que a maioria dos entrevistados é do gênero feminino (67,1%), enquanto que os entrevistados do gênero masculino correspondem a parcela de 32,9%. De um modo geral, os entrevistados tinham a faixa etária correspondente entre 20 e 29 anos, equivalendo a aproximadamente 45,4% dos entrevistados. No que se refere à escolaridade dos entrevistados, identificou-se que 38,6% tem nível superior completo, e a maioria dos entrevistados está vinculada profissionalmente a IES por um período entre 6 e 9 anos.

O processo de amostragem utilizado na pesquisa pode ser caracterizado como não probabilístico por acessibilidade, onde a escala usada foi adaptada de Likert variando de 1 até 7, valendo-se das assertivas: discordo totalmente (1), discordo muito (2), discordo moderadamente (3), nem

---

<sup>61</sup> DALAZEN, Luciano Luiz. *Percepção dos colaboradores sobre os padrões éticos em uma instituição de ensino superior*. Revista GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 3, set. 2014. p. 115-137



concordo nem discordo (4), concordo moderadamente (5), concordo muito (6) e concordo totalmente (7).<sup>62</sup>

É importante mencionar que os níveis situados entre os scores entre 1 e 3 indicam que o entrevistado considera o clima ético analisado como sendo insatisfatório, os níveis de avaliação situados entre 4 e 5 referem-se a um clima ético médio, e os níveis de avaliação situados entre os scores 6 e 7 dizem respeito a concepção de um clima ético bom ou excelente.

### 3.2 *Análise das evidências empíricas que foram identificadas no estudo de caso*

#### 3.2.1 *Ferramenta de Pesquisa*

Antes da aplicação do questionário estruturado, Dalazen et al. fizeram um pré-teste juntamente com 26 funcionários no intuito de identificar se as assertivas foram adequadamente estruturadas. Conforme os resultados preliminares, constatou-se que os funcionários fizeram a avaliação do questionário e consideraram que o mesmo tinha um baixo grau de dificuldade.

Conforme a perspectiva de Dalazen et al., a aplicabilidade do modelo de Arruda e Navran<sup>63</sup>, com o objetivo de estabelecer a mensuração e comparação do “clima ético e o grau de eticidade das organizações”, é justificável pelo fato de identificar os resultados diretos e objetivos e, também, no sentido de que este método contribui para a compreensão das expectativas e da percepção dos funcionários a respeito dos temas analisados, estas informações podem ser utilizadas para fazer ajustamentos precisos no funcionamento de processos de gestão que podem ser melhorados para facilitar o desenvolvimento de um clima ético positivo na organização.

Mais especificamente, Dalazen et al. esclarecem que a ferramenta de pesquisa desenvolvida visava, também, analisar os seguintes aspectos:

---

<sup>62</sup> DALAZEN, Luciano Luiz. *Percepção dos colaboradores sobre os padrões éticos em uma instituição de ensino superior*. Revista GUAL. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 115-137, set. 2014. p. 126.

<sup>63</sup> ARRUDA, M. C. C. D.; NAVRAN, F. *Indicadores de clima ético nas empresas*. Revista de administração de empresas. São Paulo, 40, jul/set 2000. p. 26-35.

a) Desenvolver uma conscientização para os gestores em relação aos seus funcionários, os setores que gerenciavam e os demais grupos da empresa;

b) Identificar resultados sobre a estrutura ética da organização baseado em dez dimensões do clima ético da empresa;

c) Identificar possibilidades de resposta da empresa, no intuito de encontrar uma consistência ética em nível de excelência. O quadro a seguir apresenta os indicadores e os elementos de investigação empreendidos pela pesquisa de Dalazen et al. (2014):

**Quadro 2:** Indicadores e Medidas de Clima Ético

Indicador	Elementos de Investigação ou Perguntas (P)	Autores Relacionados
Sistemas Formais	<p>P1: Na IES existem orientações claras escritas (manual, folheto, mural ou quadro afixado) de como me comportar no ambiente de trabalho?</p> <p>P2: Quando aparece algum problema no trabalho eu resolvo do mesmo jeito que qualquer outro funcionário da IES resolveria?</p> <p>P3: A IES logo percebe e tenta corrigir quando algum funcionário não age como ela orienta?</p>	CASTRO, 2005.
Mensuração	<p>P4: A IES identifica e valoriza o funcionário que age como ela orienta?</p> <p>P5: A IES sempre me comunica quando não estou indo bem em</p>	FONSECA, 2002.

	<p>algo (pontualidade, desleixo, irresponsabilidade etc.)?</p> <p>P6: A IES sempre avalia como estou no trabalho em relação a um período anterior?</p>	
Liderança	<p>P7: Meu chefe (responsável, diretor) se comporta exatamente como a IES orienta?</p> <p>P8: Se eu quiser saber como devo me comportar na IES basta observar como meu chefe (responsável, diretor) se comporta?</p> <p>P9: Meu chefe (responsável, diretor) é uma pessoa sincera, honesta e justa?</p>	TRINDADE, 2000.
Negociação	<p>P10: Quando a IES negocia prazos, compromissos, distribuição de tarefas e recursos com os funcionários sempre as duas partes saem ganhando?</p> <p>P11: Os funcionários da IES são muito unidos, tanto é que sempre que aparece algum problema todos conseguem entrar em acordo para resolvê-lo?</p>	PASSOS, 2007.
	P12: Quando a IES contrata alguém novo, deixa claro o que	

Expectativas	<p>vai exigir?</p> <p>P13: Na IES todos os funcionários têm a mesma chance de crescer, sem favoritismo?</p> <p>P14: A IES oferece ajuda ou formação a quem não está fazendo seu trabalho direito?</p>	PORTO; RÉGNIER, 2003.
Consistência	<p>P15: Eu sei como me comportar porque sempre a empresa se comporta do mesmo jeito?</p> <p>P16: A IES nunca mudou seu jeito de ser e agir, mesmo se para fazer o certo tem prejuízos?</p> <p>P17: Para a IES, o que era certo ou errado ontem continua sendo certo ou errado ainda hoje?</p>	LIBÂNEO; OLIVEIRA, 2006.
Chaves para o Sucesso	<p>P18: Na IES as pessoas são mais importantes que os produtos?</p> <p>P19: Para a IES, oferecer boas condições de trabalho aos funcionários é muito importante, pois todos ficam satisfeitos?</p> <p>P20: As ideias e iniciativas dos funcionários são reconhecidas e valorizadas pela IES?</p>	KOTTER; FOX, 1994.

<p>Serviço ao Cliente</p>	<p>P21: Eu realmente "visto a camisa" da IES. Além de trabalhar aqui, faço propaganda dela por onde ando?</p> <p>P22: A IES trata bem seus clientes e fornecedores da mesma forma que trata os funcionários?</p>	<p>HOLANDA JUNIOR et al., 2006.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>P23: OS gerentes da IES têm a preocupação de comunicar as regras da empresa a todos os seus membros?</p> <p>P24: Todos os funcionários da IES conhecem bem as normas da empresa, sabem como seguir estas normas e como serão punidos se agirem contra elas?</p> <p>P25: Quando os trabalhadores não compreendem alguma norma de conduta ou alguma técnica de trabalho, os gerentes estão prontos a esclarecer?</p>	<p>FACHINELLI; GIACOMELLO; RECH, 2010.</p>
<p>Influência dos Pares</p>	<p>P26: OS funcionários da IES contam com o apoio dos colegas em qualquer situação?</p> <p>P27: A IES incentiva as lideranças entre o grupo de funcionários?</p> <p>P28: Se eu quiser saber como</p>	<p>FACHINELLI; GIACOMELLO; RECH, 2010.</p>

	devo me comportar basta observar os meus colegas?	
Consciência Ética	P29: A IES cuida para que não ocorram problemas dentro da empresa, como suborno e assédio sexual?	COSTA, 1994.

Fonte: Dalazen et al. (2014)

Como se pode perceber no quadro anterior, a ferramenta de pesquisa aplicada por Dalazen et al. (2014) se baseia em 11 indicadores e 29 questões que são respondidas pelos funcionários entrevistados. Analisando as questões pertinentes a cada indicador pode-se compreender que cada um deles analisa focos específicos relacionados ao clima ético da organização:

- 1) Sistemas Formais: analisa se a empresa possui veículos formais e bem estruturados que orientem adequadamente os funcionários a respeito do comportamento ético dentro da organização;
- 2) Mensuração: analisa se a gestão da empresa está constantemente mensurando as atividades comportamentais dos funcionários;
- 3) Liderança: analisa se as lideranças da empresa se comportam adequadamente no ambiente de trabalho e estão constantemente disponíveis para orientar os funcionários a respeito de suas condutas na empresa;
- 4) Negociação: analisa se a gestão da empresa estabelece e cumpre métodos de negociação de conflitos, e se contribui para a união da equipe como um todo;
- 5) Expectativas: analisa se a empresa esclarece adequadamente os novos funcionários a respeito do comportamento adequado no ambiente de trabalho, também busca identificar se todos os funcionários tem a mesma chance de crescimento na empresa e se a mesma oferece recursos para que os funcionários possam se desenvolver profissionalmente;
- 6) Consistência: analisa a estabilidade comportamental dentro da empresa;
- 7) Chaves para o Sucesso: analisa se a gestão da empresa valoriza o capital humano e se os funcionários são ouvidos no processo de gestão;

- 8) Serviço ao Cliente: analisa se os funcionários realmente se dedicam a contribuir no que puder com a empresa em que trabalham e, também, visa analisar se a empresa trata adequadamente os seus fornecedores e funcionários;
- 9) Comunicação: analisa se a gestão da empresa empreende uma comunicação adequada no ambiente organizacional, contribuindo para que os gestores e funcionários estejam sempre bem informados a respeito das normas de comportamento na empresa;
- 10) Influência dos Pares: visa analisar se a gestão da empresa e os funcionários estão sempre dispostos a contribuir com orientações a respeito do comportamento ético na empresa;
- 11) Consciência Ética: analisa se a empresa está atenta para não permitir que ocorram conflitos éticos no ambiente de trabalho.

### 3.2.2 Descrição do modelo de gestão na Instituição de ensino analisada

Após descrever o perfil dos entrevistados foram determinadas as estimativas das estatísticas descritivas, que foram as seguintes: média de cada variável e de cada constructo, mediana, desvio padrão e coeficiente de variabilidade. Neste sentido, os resultados obtidos, referentes às estatísticas descritivas foram apresentadas por Dalazen et al. na tabela seguinte:

**Tabela 1:** Estatísticas Descritivas do Indicador de Clima Ético Organizacional

Dimensões de Clima Ético	Perguntas	Média	DesvPad	Variância	C. V.	Média das Dimensões	DesvPad das Dimensões	C.V. das dimensões
1. Sistemas Formais	P1	4,029	1,706	2,912	42,35%	4,51	1,672	37,06%
	P2	5,338	1,766	3,118	33,08%			
	P3	4,164	1,543	2,381	37,05%			
2. Mensuração	P4	4,106	1,726	2,979	42,03%	4,525	1,684	37,22%
	P5	4,957	1,641	2,692	33,10%			
	P6	4,512	1,686	2,843	37,37%			
3. Liderança	P7	5,377	1,562	2,440	29,05%	5,206	1,614	31,01%
	P8	4,778	1,817	3,300	38,02%			
	P9	5,464	1,464	2,143	26,79%			
4. Negociação	PIO	4,188	1,585	2,513	37,85%	3,901	1,604	41,13%
	P11	3,614	1,624	2,636	44,93%			
5. Expectativas	P12	5,019	1,57	2,466	31,28%	4,222	1,714	40,59%
	P13	3,546	1,932	3,735	54,50%			
	P14	4,101	1,638	2,684	39,94%			
6. Consistência	P15	4,396	1,35	1,823	30,71%	4,006	1,449	36,18%
	P16	3,787	1,446	2,091	38,18%			
	P17	3,836	1,552	2,410	40,47%			
7. Chaves para o Sucesso	P18	4,348	1,676	2,810	38,56%	4,261	1,66	38,97%
	P19	4,329	1,732	2,998	40,00%			
	P20	4,106	1,573	2,474	38,31%			
8. Serviço ao Cliente	P21	5,483	1,417	2,008	25,85%	5,031	1,448	28,78%
	P22	4,58	1,479	2,187	32,29%			
9. Comunicação	P23	4,986	1,489	2,218	29,87%	5,118	2,061	40,26%
	P24	5,077	3,384	11,45	66,65%			
	P25	5,29	1,308	1,712	24,73%			
10. Influência dos Pares	P26	4,357	1,6	2,561	36,72%	3,894	1,562	40,11%
	P27	4,251	1,572	2,471	36,97%			
	P28	3,072	1,514	2,291	49,26%			
11. Consciência Ética	P29	5,063	1,613	2,603	31,87%	5,063	1,613	31,87%

Pode-se, portanto, perceber pela análise da tabela anterior as estimativas das estatísticas de cada constructo, salientando que os pesquisadores levaram em consideração a soma dos valores e a divisão dos mesmos em relação ao número de ocorrências. Neste sentido, percebe-se que a estimativa referente às médias globais ficou com score de 4,52, já o desvio padrão aplicado as médias globais ficaram com o score de 1,64, viabilizando a possibilidade de discernir os níveis de dispersão pertinentes as respostas individuais de cada um dos grupos analisados.

Dalazen et al. mencionam que em relação a estimativa do coeficiente de variabilidade, o mesmo foi estabelecido a partir da divisão do valor da média aritmética de cada constructo pelo respectivo desvio padrão, de modo que, em seguida o mesmo foi multiplicado por 100 com o intuito de identificar o percentual de variância que influenciou o indicador ético.



A partir do respectivo cálculo os pesquisadores consideraram que quanto menores forem os valores identificados em relação ao coeficiente de variabilidade, mais credibilidade há na consistência das respostas declaradas. Seguindo a mesma lógica, no caso contrário, quanto maior for o valor estabelecido para o coeficiente de variação, maior será a inconsistência e incoerência das respostas obtidas, constatado pela falta de homogeneidade das mesmas.

Como se pode observar, em relação aos indicadores éticos estabelecidos pela ferramenta de pesquisa, a partir da percepção da média geral de cada categoria e seu respectivo coeficiente de variação, nota-se que a menor parte das categorias ficou com score abaixo de 4. Importante salientar que todos os indicadores tiveram o score acima de 4. Neste sentido, a partir da comparação com a pontuação de score 4, subentende-se que este valor é utilizado como um delimitador de extremos, considerando que trata-se de um valor que exemplifica certa indiferença no que se refere ao seu enunciado.

Ainda em relação aos resultados obtidos, pode-se identificar que os indicadores com maiores média foram os seguintes: Liderança (score 5,206); Comunicação (score 5,118); Consciência Ética (5,063); e Serviço ao Cliente (5,031). Em relação à medida de variação relativa (coeficiente de variação), pode-se notar que as categorias que apresentaram maior variabilidade foram as seguintes: Negociação (variação 41,13%); Expectativas (variação 40,59%); Comunicação (variação 40,26%); e Influência dos Pares (variação igual a 40,11%). A partir da análise dos respectivos valores pode-se identificar claramente que há uma divergência de percepções por parte dos funcionários que foram entrevistados. De modo contrário, percebe-se que os indicadores que apresentaram maior consistência em relação às respostas dos entrevistados foram o Serviço ao Cliente e a Consciência Ética.

### *3.2.3 Evidenciação do comportamento dos colaboradores a luz dos princípios éticos e valores morais*

Interessante considerar o fato de que as categorias que obtiveram maior poder explicativo foram: a liderança (variância explicada igual a 76,55%); o serviço ao cliente (variância explicada igual a 74,32%); e a comunicação (variabilidade explicada igual a 72,94%).

Pode-se afirmar que a liderança é um dos principais fatores influenciadores no comportamento ético de uma organização, pois as atitudes de um líder são vistas como modelos a serem seguidos, conforme a percepção dos colaboradores. Neste sentido, fica evidente que a postura da liderança é fundamental para o aperfeiçoamento da conduta ética dentro de uma empresa, podendo, portanto, trazer benefícios ou prejuízos para a mesma.<sup>64</sup>

Deste modo, entende-se que a postura de um líder ético dentro de uma organização deve visar o bem comum, e não a interesses pessoais ou partidários, sua conduta deve ser baseada na honestidade e na justiça, de modo que estes valores morais sejam transmitidos aos colaboradores que testemunham e se espelham nas atitudes do seu líder. Daí pode-se perceber que os líderes éticos devem levar em consideração nas suas atitudes os interesses da organização e, também, os interesses dos colaboradores, visando alcançar benefícios para ambas as partes. Neste sentido, na gestão da organização o líder ético, além do seu próprio exemplo de conduta, pode trabalhar os valores éticos entre os funcionários utilizando-se, também de recompensas e punições para estimular o comportamento ético no ambiente de trabalho.<sup>65</sup>

Pode-se dizer que o serviço de atendimento ao cliente é um dos setores que mais lida com as questões éticas em uma organização, especialmente pela situação operacional deste setor, que é caracterizada pela possibilidade de geração de conflitos entre a empresa e seus clientes. Neste ambiente, os funcionários que exercem o serviço de atendimento ao cliente se veem pressionados pelas exigências determinadas pela empresa, como por exemplo, o cumprimento de metas e os sistemas de avaliação e recompensa, fatores estes que podem levá-los a uma situação estressante, desencadeando condutas antiéticas. Portanto, autores como Ferrell, Fraedrich e Ferrell<sup>66</sup> afirmam que é fundamental que a gestão que deseja melhorar a conduta ética empresarial deve estabelecer cuidados especializados para alguns setores específicos da empresa, dentre os quais destaca-se o setor de atendimento ao cliente.

---

<sup>64</sup> ENRIQUEZ, E. *Os desafios éticos nas organizações modernas*. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n.2, Abr./Jun. 2007. p.6-17.

<sup>65</sup> MAYER, D.M.; et al. *How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009. p.1–13.

<sup>66</sup> FERRELL, O.C, FRAEDRICH, John, FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomados de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

Em relação ao fator Comunicação, entende-se que este é um dos principais fatores de apoio para o desenvolvimento de um ambiente ético dentro de uma organização, pelo fato de que por meio da comunicação (formal e informal) é que são transmitidos os valores que se deseja serem praticados no ambiente organizacional. A respeito da comunicação dos valores éticos dentro das organizações, autores como Camps<sup>67</sup> chamam a atenção para os inadequados códigos de ética que são implantados em muitas empresas, como se a mera imposição de determinadas condutas em um livro de normas pudesse transformar totalmente o comportamento da natureza humana. Quando se fala em ética no ambiente organizacional, deve-se conduzir os gestores e colaboradores a refletir e questionar qual a importância da prática ética, a moralidade só funciona efetivamente quando o indivíduo e o coletivo compreendem a importância do procedimento ético, portanto, é importante que o líder ético consiga problematizar positivamente as questões éticas entre os colaboradores, de modo que estes exercitem a reflexão do pensar ético que conduz a ação ética.

Com o objetivo de mensurar a influência das categorias analisadas pelo modelo de Arruda e Navran (2000) e, também, estabelecer o score do nível de Consciência Ética dos colaboradores da IES que foi analisada, foi estimado o modelo de regressão linear múltipla, com o intuito de identificar quais seriam as dimensões que mais influenciavam nesse nível de consciência dos funcionários entrevistados. Conforme os resultados obtidos por Dalazen et al., as respectivas estimativas evidenciaram um valor de probabilidade abaixo da significância estatística, ou seja, inferior a 5%, em relação as seguintes variáveis: intercepto, chaves para o sucesso, comunicação e negociação, respectivamente.

A partir destes resultados pode-se deduzir que há uma relação positiva entre as seguintes categorias de indicadores analisadas: 1) chaves para o sucesso; e 2) nível de consciência ética dos funcionários entrevistados. Portanto, fica evidente que os profissionais entrevistados consideram importante que a IES valorize o capital humano e, também, invista em uma boa estrutura física e tecnológica, proporcionando uma boa qualidade de vida no trabalho.

---

<sup>67</sup> CAMPS, V. *“La ética no es una colección de normas, es una sensibilidad”*. In: La Vanguardia, 04 de Fev. de 2012.

Segundo Chiavenato<sup>68</sup> o conjunto de pessoas dentro da organização compõe o capital humano, esse capital só é válido na medida em que se pode desenvolver talentos e competências que desenvolvam a organização, agregando valor, tornando-a mais ágil e competitiva. Tal capital só tem efeito se apresentar influência sobre as ações e os destinos da organização. De acordo com Chiavenato<sup>69</sup> “as pessoas precisam ser administradas para obter-se delas o máximo de rendimento possível, pois as mesmas fazem parte do patrimônio da empresa”. Com esta expressão o autor sugere que dentro de uma organização as pessoas devem ser vistas e tratadas como a verdadeira fonte de benefícios da empresa, os gestores contemporâneos devem compreender que os profissionais que ele gerencia são portadores de conhecimentos e informações, competências, inteligência e habilidades que são essenciais para o desenvolvimento da empresa. A partir desta compreensão e percepção dos seus colaboradores, o líder ético tem a possibilidade de desenvolver e adequar estratégias de valorização do capital humano dentro da empresa, estabelecendo um clima ético no ambiente organizacional, o que é fundamental para a motivação do comportamento ético.

Os resultados ainda demonstraram que ocorre uma relação positiva entre o construto comunicação e o nível de consciência ética dos profissionais da IES pesquisada. Tais resultados indicam que há uma ótima comunicação dos gestores da IES no que se refere a informar adequadamente os colaboradores a respeito das normas de comportamento no ambiente de trabalho. Neste sentido, deduz-se que todos os gestores da empresa informam periodicamente os funcionários a respeito dos regimentos da organização, além do que, os gestores demonstram estar disponíveis a esclarecer os colaboradores a respeito de quaisquer dúvidas.

O resultado final referente ao relacionamento entre negociação e nível de consciência ética dos funcionários foi negativo, resultado este que indica que os profissionais entrevistados não veem no ambiente interno da IES a união adequada para a resolução de conflitos, além do que, os pesquisadores identificaram na entrevista que existe uma rotatividade significativa de funcionários, fator este que pode dificultar o estabelecimento de um vínculo consistente entre as equipes da empresa.

---

<sup>68</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

<sup>69</sup> CHIAVENATO, 2007. p. 64.

A gestão de conflitos tem se destacado como uma categoria de gestão das mais relevantes para as empresas contemporâneas, pelo fato de que as gestões atuais já identificaram que os conflitos organizacionais dão prejuízos, e, não raro, prejuízos significativos às empresas. Neste sentido, há na literatura do tema uma diversidade de abordagens a respeito das consequências dos conflitos organizacionais, sendo importante salientar que essas consequências podem ser negativas e positivas.<sup>70</sup>

Estas consequências dependem de como a gestão e a organização como um todo encaram os seus conflitos. Se a organização não identifica o conflito, este tende a crescer e traz consequências negativas e drásticas para a empresa. Porém, quando a origem do conflito é identificada e são tomadas as ações adequadas, pode-se resolver e transformar o conflito em um fator positivo.

Conforme afirma Chiavenato<sup>71</sup> há determinadas condições que ocorrem preliminarmente, antecedendo aos conflitos, que proporcionam uma divergência de percepção a respeito da situação vivenciada na organização, por parte dos indivíduos e grupos atuantes na empresa. Conforme o autor, estas condições se apresentam geralmente de quatro formas específicas, que são:

1. Ambiguidade de papel: os colaboradores podem perceber que estão desenvolvendo funções com objetivos que não são conciliáveis. Isto ocorre quando não se deixa claro para os funcionários a expectativa em relação à execução do trabalho organização;

2. Objetivos concorrentes: com o crescimento da empresa, evidente que passa a ocorrer uma diferenciação no modo de trabalhar dos grupos e indivíduos, pelo fato de que os mesmos passam a se especializarem em atividades específicas, com o intuito de atingir determinados objetivos. Neste sentido, os grupos passam a considerar objetivos diferentes, e no decorrer do tempo, desenvolvem um modo de comportamento próprio, de modo que passam a agir cada um conforme sua perspectiva pessoal, situação que tende a suscitar conflito;

3. Recursos compartilhados: a pouca quantidade de recursos humanos, assim como, recursos tecnológicos e orçamentários são apontados como sendo um aspecto fundamental para a geração de conflitos na organização;

---

<sup>70</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>71</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

4. Interdependência de atividades: este aspecto diz respeito ao fato de que nas organizações geralmente há uma interdependência entre os grupos e os indivíduos para o cumprimento do desempenho de funções e atividades. Esta dependência, se não for adequadamente administrada, pode ser um dos fatores que geram conflito na organização.

As quatro condições mencionadas anteriormente podem criar situações favoráveis à ocorrência do conflito. É neste sentido que Chiavenato<sup>72</sup> faz a afirmação de que “o conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente”. Ou seja, uma das partes atuante na organização identifica que há uma situação tendente ao conflito e, a partir daí, inicia o desenvolvimento de sentimentos de conflito com relação à outra parte, originando-se, portanto, uma relação conflituosa.

O que se pode deduzir de todo o enunciado anteriormente é que, em uma perspectiva geral, é praticamente inevitável o conflito nas organizações, pois os grupos e indivíduos efetivam uma série constante de inter-relacionamento e interdependência, que é natural do ambiente organizacional, que tendem a criar divergências entre os colaboradores. O que se pode fazer é manter uma vigilância constante destas relações para que possa identificar, o quanto antes, os primeiros indícios de conflito, para tratá-lo da melhor forma possível. Daí a importância de estabelecer um modelo de liderança ético no qual toda a organização se sinta responsável por manter um clima ético positivo.

Ainda é importante salientar que o modelo de liderança ético está diretamente relacionado com outro fator de extrema importância nas organizações, que é a motivação dos recursos humanos. Ao analisar a literatura especializada no comportamento humano, pode-se identificar que a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao líder ético buscar compreender da melhor forma possível quais são os fatores que estão relacionados ao processo de motivação dos indivíduos que por ele são gerenciados.

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo, a psicologia comportamental tem demonstrado que algumas necessidades humanas são conscientes, outras não, portanto, pode-se perceber que a identificação dos fatores relacionados a motivação

---

<sup>72</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 219.

do comportamento humano consiste em algo complexo de ser analisado e há uma diversidade de teorias que abordam esta temática.<sup>73</sup>

A partir desta percepção procurou-se analisar alguns conceitos que demonstram, de modo geral, os principais aspectos condizentes com o estímulo do ser humano no ambiente organizacional que podem e devem ser desenvolvidos pela participação do líder ético. Segundo Maslow<sup>74</sup>, “as necessidades humanas podem ser exemplificadas em forma de pirâmide”. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes, enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas, conforme demonstrado na figura 2:

Figura 2: Pirâmide das necessidades



Fonte: Maximiano<sup>75</sup>

Como se pode perceber, na base da pirâmide das necessidades exemplificada por Maslow estão às necessidades fisiológicas, que são as necessidades inatas, ou biológicas. A principal característica desta base são os

<sup>73</sup> AQUINO, C. P. D. G. *Administração de Recursos Humanos: Uma introdução*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 52.

<sup>74</sup> *Apud* MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 44.

<sup>75</sup> MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de Administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais*. São Paulo: Atlas, 2010.

fatores relacionados à premência e urgentes que precisam ser satisfeitos ciclicamente, com o objetivo de saciar as necessidades emergenciais e de sobrevivência. Conforme a perspectiva de Maslow, quando ocorre de estas necessidades não serem satisfeitas, as mesmas passam a dominar o comportamento do indivíduo.<sup>76</sup>

Mais acima estão as necessidades de segurança, que surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. São necessidades relacionadas à satisfação de se ter um ambiente seguro e previsível que pode ser organizado de forma confortável. A respeito desta etapa da pirâmide, Maslow afirma que se não houver satisfação destas necessidades a consequência é a sensação de incerteza e insegurança.<sup>77</sup>

Na terceira etapa da pirâmide estão as necessidades sociais, que são aquelas que surgem no comportamento quando as necessidades mais essenciais estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos. Segundo a análise Maslow, quando essas necessidades não são saciadas tendem a conduzir geralmente o comportamento à falta de adaptação social e à solidão.<sup>78</sup>

A penúltima necessidade identificada é a necessidade de estima, que são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e autoestima, que geralmente estão associadas ao ambiente coletivo. Conforme Maslow, quando essas necessidades não são satisfeitas, passam a surgir sentimentos de inferioridade, de dependência e desamparo que podem ocasionar a sensação de desânimo. E no topo da pirâmide constam as necessidades de autorrealização, que são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência, ou seja, com a necessidade de cada indivíduo em se autoafirmar como alguém que seja suficiente, e assim possa se orgulhar de suas realizações pessoais.<sup>79</sup>

Para que o líder ético possa planejar o seu sistema motivacional ele deve considerar basicamente todas as etapas da pirâmide de Maslow, e não apenas aquelas necessidades que estariam relacionadas ao ambiente organizacional e profissional. Neste sentido, segundo Robbins<sup>80</sup> pode-se identificar alguns dos principais fatores que são necessários investir para motivar o comportamento humano nas organizações, seriam eles:

---

<sup>76</sup> MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>77</sup> MINICUCCI, 2012.

<sup>78</sup> MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>79</sup> MINICUCCI, 2012. p. 33.

<sup>80</sup> ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.



**Quadro 3:** Fatores que influenciam a motivação organizacional

FATOR MOTIVACIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Dinheiro</b>	É o incentivo mais largamente usado. Embora seja importante perceber que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de autorrealização. Daí a importância de o líder ético criar estratégias que não enfoquem apenas o incentivo financeiro como único fator de satisfação na empresa.
<b>Segurança</b>	Em vez de salários, os líderes de muitas empresas procuram dar segurança a seus funcionários, seja na forma de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.
<b>Elogio e Reconhecimento</b>	O líder ético pode usar o emprego do elogio e do reconhecimento profissional para estimular o autorrespeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.
	O líder ético pode viabilizar a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e nas

<b>Participação</b>	resoluções dos problemas do dia-a-dia, propiciando, assim, uma maior integração na empresa.
<b>Aperfeiçoamento Profissional</b>	É importante que o líder ético propicie oportunidades de aperfeiçoamento profissional para os seus colaboradores, desta forma os mesmos podem se sentir mais qualificados e aptos a se destacar no ambiente competitivo do mercado.
<b>Avaliação de Esforços</b>	Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao líder ético salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.
<b>Incentivo a Criatividade</b>	A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao líder ético facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Fonte: Robbins<sup>81</sup>

Como pode-se perceber nos fatores motivacionais demonstrados no quadro anterior, cada um destes fatores pode ser desenvolvido pelo líder ético dentro da empresa que lidera. A motivação deve ser considerada como uma das, senão a mais importante, força que impulsiona e modifica o comportamento organizacional. É

<sup>81</sup> ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009. p. 21.

a motivação que determina o nível de desempenho individual e coletivo dentro das empresas. Neste sentido, a motivação está diretamente vinculada com sentimento de identidade, de produtividade e valorização, que são atribuídos ao indivíduo interno da organização e, também, aos aspectos externos à organização (valores familiares, culturais, a sociedade, etc.).

De modo geral, Dalazen et al. (2014) concluem a pesquisa com a IES analisada, constatando o fato de que todas as categorias de indicadores analisadas tiveram suas avaliações superiores a média, fato este que indica que o clima ético geral da respectiva IES ficou acima da média estabelecida. Analisando-se os resultados separadamente, sobressaíram os seguintes indicadores como sendo os principais: a liderança (valor igual a 5,206); a comunicação (valor igual a 5,118); a consciência ética (valor igual a 5,063); e serviço ao cliente (média igual 5,031).



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da presente pesquisa buscou-se desenvolver minuciosamente o objetivo principal da mesma, que consistiu em investigar os desafios éticos encontrados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior, enfatizando especificamente a importância da aplicação de conceitos éticos nas atividades de gestão das IES no contexto atual da sociedade e do mercado competitivo.

Neste sentido, inicialmente foi feita uma análise histórica, por meio da qual foi demonstrado que, de modo geral, as IES são concebidas como sendo instituições sociais que se constituíram no decorrer da história com a finalidade de exprimir de maneira determinante na estrutura e no modo de funcionamento da sociedade como um todo, tendo como principais objetivos os seguintes:

1. A elaboração de conhecimentos novos (função de pesquisa), o que implica também fazê-los progredir e cuidar de sua aplicação;

2. A educação e a formação de pessoal altamente qualificado (função de ensino);

3. A participação ativa no progresso da sociedade, inclusive pela prestação de serviços à sociedade, principalmente por meio de sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, à melhoria da sociedade (extensão) e à criação e difusão da cultura;

4. A função ética, que implica o desenvolvimento da capacidade de crítica social, favorecendo a formação integral e a formação de responsáveis capazes de iniciativas, aptos para o diálogo e para a construção de uma sociedade.

Ainda foram analisados quais seriam os principais desafios ético-administrativos mencionados pelos pesquisadores do ramo de gestão de IES, de modo que se constatou que, no que é referente à postura das IES no setor educacional contemporâneo, houve mudanças referentes à passagem do modelo organizacional fechado do ensino superior para um modelo desregulamentado, que é caracterizado por atender especificamente as comunidades locais voltadas a especializar o aluno, o que veio a implicar no desaparecimento e na fusão das universidades. Já no que se refere às mudanças na estrutura do setor educacional, aponta-se para o surgimento das universidades corporativas, as empresas instrucionais (que são empresas prestadoras de serviços às universidades no domínio do ensino superior) e as entidades de intermediação, que desenvolvem a

função de estabelecer a comunicação entre os provedores de educação superior e os consumidores.

Na análise dos gráficos apresentados no decorrer da pesquisa, ficou evidente que as matrículas feitas em instituições privadas cresceram bem mais do que as realizadas nas instituições públicas. Dentre outros diversos fatores, esta situação se deve ao fato de que a realidade brasileira de educação pública não consegue atender as demandas essenciais para a qualificação da sociedade de um modo geral. A partir desta lamentável realidade do ensino superior público, observou-se que o ensino superior brasileiro é predominantemente dominado pelas instituições privadas, que tendem a suprir com maior eficácia a demanda por cursos superiores que não conseguem serem supridas pelas Instituições Públicas.

Também foram analisadas na presente pesquisa as origens conceituais da ética e o desenvolvimento destes conceitos no decorrer da história ocidental, até chegar na sua concepção e aplicabilidade no universo específicos das organizações do mercado contemporâneo. Neste sentido, pode-se, de forma sintética, concluir que o comportamento ético é algo que um tanto quanto misterioso, pelo fato de que as suas raízes se encontram no íntimo de cada ser humano, o que não quer dizer que a postura ética não possa ser desenvolvida a partir de estudos e debates conceituais e teóricos. Pelo contrário, a abordagem racional e inteligente dos fatores e variáveis que são inerentes à moralidade e a ética demonstrou ser uma ferramenta fundamental para a conscientização da dimensão ética existente em nosso ser, e que pode (e deve) ser desenvolvida em todas nossas atividades sociais e profissionais, pelo fato de que este tipo de consciência nos remete a uma qualidade de ação que traz benefícios nos mais diversos aspectos do nosso viver.

No que se refere especificamente à importância das práticas éticas no ambiente de trabalho, ficou constatado no presente estudo que esta qualidade de comportamento moral contribui significativamente para o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, proporcionando, dentre outros resultados, a satisfação profissional das pessoas, a capacitação de novas competências profissionais, a satisfação pessoal dos clientes e a agregação de valor à imagem da IES.

Finalizando a presente pesquisa, é importante mencionar que em nosso levantamento teórico foi constatado que há poucos estudos aplicados que analisaram a aplicabilidade da dimensão ética na gestão de IES, de modo que fica

aqui registrada a sugestão de que sejam desenvolvidos novos estudos nesta mesma temática, porém, com uma aplicabilidade empírica, no intuito de melhor compreender as formas de mensurar e de estimular os valores éticos dentro de uma realidade empresarial.





## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo R. de. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios. Blumenau*, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

ARRUDA, M. C. C. D.; NAVRAN, F. *Indicadores de clima ético nas empresas. Revista de administração de empresas*, São Paulo, 40, jul/set 2000. 26-35.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2001 - 2003.

BARROCO, Maria Lúcia Silva. *Ética e sociedade*. Brasília, DF: Conselho Federal de Serviço Social (CFESS), 2000.

BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas*. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: fev. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2013: resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006*. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em jan. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação a Distância na Educação de Jovens e Adultos e para a Educação Básica na etapa do Ensino Médio*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB412002.pdf>>. Acesso em fev. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Documento referência para o fórum nacional de educação superior*. 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento\\_base.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/forum/documento_base.pdf)>. Acesso em jan. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação: Lei nº 9.394/96 – 24 de dez. 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação

nacional. Brasília, 1998. Disponível em:  
<[http://www.cp2.g12.br/alunos/leis/lei\\_diretrizes\\_bases.htm](http://www.cp2.g12.br/alunos/leis/lei_diretrizes_bases.htm)>. Acesso em: jan. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_port\\_40.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_port_40.pdf)>. Acesso em: jan. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

BRASIL. Ministério Da Justiça. Conselho Administrativo De Defesa Econômico. *Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior*. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf>>. Acesso em: jan. 2017.

BROWN, Marvin T. *Ética nos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. *A expansão e o acesso ao Ensino Superior: os novos desafios da educação brasileira*. In: FARIAS, Maria da Salete Barboza; FRANÇA, Magna; SOUSA JÚNIOR, Luiz (Orgs.). *Políticas de Gestão e Práticas Educativas: a qualidade do ensino*. Brasília: Liber livro, 2011.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. *Política de Educação a Distância: Uma estratégia de formação continuada de professores*. Natal, RN; EDUFRRN – Editora da UFRN. 2005.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

COSTA, Jurandir Freire. *A Ética e o espelho da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DALAZEN, Luciano Luiz. *Percepção dos colaboradores sobre os padrões éticos em uma instituição de ensino superior*. Revista GUAL. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 115-137, set. 2014.

FACHINELLI A. C.; GIACOMELLO, C. P.; RECH, J. *A atribuição de sentido na interpretação da informação para a Inteligência Estratégica - XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (2010)*.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FRIGOTO, G.; Ciavatta, M.; Ramos, M. *Vocational education and development*. In: Unesco-Unevoc (Orgs.). *International handbook of education for changing world of work*. 1. ed. Bonn, Germany: UNESCO; UNEVOC, 2009. v. 3, p. 1.307-1.319.

HOLANDA JUNIOR, A.; FARIAS, I. Q.; GOMES, D. M. de O. A. *O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior*. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 3, n. 2, p. 102-111, maio/ago. 2006.

HORA, D.L. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva*. Campinas: Papyrus, 1994.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *A Ética nas Organizações*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Coleção Reflexão. Março/2001, ano 2, nº4.

JAMESON, Fredric. *Globalização e estratégia política*. In: SADER, E. (Org.). *Contracorrente: o melhor da New Left Review em 2000*. Tradução Maria Alice Máximo. Rio de Janeiro: Record, 2001.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

KOTTER, P & FOX, K. *Marketing estratégico para instituições educacionais*, Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas estrutura e organização*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MAIA, Carmen; MATTAR, João. *ABC da Ead: a educação a distância hoje*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1. ed. 2007.

MANCIBO, Deise; VALE, Andréa Araujo Do; MARTINS, Tânia Barbosa. *Políticas de expansão da educação superior no Brasil*. Revista Brasileira de Educação v. 20 n. 60 jan. - mar. 2015.

MEYER JUNIOR, V. *Novo contexto e as habilidades do administrador universitário*. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. (Org.). *Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil-EUA*. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MOREIRA, J. M. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999. NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. *Ética e práxis histórica*. São Paulo: Ática, 1995.

PAGÈS, Max (et al). *O poder das organizações*. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares, Sônia Simas Favatti; revisão técnica de Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Atlas, 1987.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. *O Ensino superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003 – 2005*. Brasília-DF, 2003.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é Cultura*. 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. – (Coleção primeiros passos; 110).

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Autores Associados, 1997.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Charles. *As fontes do self: a construção da identidade moderna*. São Paulo: Loyola, 1997.

TREIN, E.; Rodrigues, J. *O mal-estar na academia: produtivismo científico, o fetichismo do conhecimento-mercadoria*. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro: ANPEd; Campinas: Autores Associados, v. 16, n. 48, p. 769-819, set./dez. 2011.

TRINDADE, H. *Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira*. São Paulo. Estudos Avançados 14 (40), 2000.

VAZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

WIESE, Werner. *Ética fundamental: critérios para crer e agir*. São Bento do Sul: União Cristã. 2008.