

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS ÉTICOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PARTICULAR NO OESTE BRASILEIRO, DIANTE DO NOVO  
CENÁRIO: NOVA LEGISLAÇÃO OFICIAL VIGENTE PARA AS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

**MESTRANDA: SONIA OSHIRO**

**CAMPO GRANDE – MS  
2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS ÉTICOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PARTICULAR NO OESTE BRASILEIRO, DIANTE DO NOVO  
CENÁRIO: NOVA LEGISLAÇÃO OFICIAL VIGENTE PARA AS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGA/UFRGS – UNIDERP, em Administração, para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Professor Dr. Francisco de Araújo Santos.

**MESTRANDA: SONIA OSHIRO**

**CAMPO GRANDE – MS  
2000**

# SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA</b> .....	8
<b>2. QUESTÃO DE PESQUISA</b> .....	12
<b>3. HIPÓTESE DE TRABALHO</b> .....	13
<b>4. VARIÁVEIS</b> .....	13
4.1. Variáveis Independentes .....	13
4.2. Variáveis Dependentes .....	14
4.3. Definição de termos e variáveis .....	14
4.3.1. Definição constitutiva dos termos e das variáveis .....	14
4.3.2. Definição operacional das variáveis .....	15
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	15
<b>6. JUSTIFICATIVA</b> .....	16
<b>7. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
7.1 Ética .....	19
7.1.1 Definições de Ética .....	21
7.1.2 Questão da Ética nas Organizações .....	24
7.1.3 Consciência Moral e o Ato Moral .....	27
7.1.4 Teorias da Obrigação Moral .....	29
7.1.5 Código de Ética .....	33
7.2. Sociedades .....	36
7.3. Organizações .....	40
7.4. Cultura Organizacional .....	44
7.5. Cidadania .....	47
7.6. Valores .....	54
7.6.1 Teoria dos Valores .....	54
7.6.2 Valores na Organização .....	56
7.6.3 Valores Organizacionais – Salesianos .....	57
7.7. Universidade Comunitária .....	59
7.8. Breve histórico da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB .....	62

<b>8. METODOLOGIA</b> .....	65
8.1. Tipo de Estudo.....	66
8.2. O estudo de caso.....	67
8.3. Coleta de dados.....	67
8.4. Análise e interpretação dos dados.....	69
8.5. Visão síntese dos procedimentos metodológicos.....	70
<b>9. RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	70
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	86
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	111

## RESUMO

As organizações têm duas metas dentro de suas estruturas éticas: obter vantagem competitiva e alcançar legitimidade empresarial. Portanto, adotam uma ampla gama de posturas para equilibrar o resultado econômico e a responsabilidade social empresarial. À medida que as organizações se orientam por uma cultura corporativa, reafirmam os valores e ideologias que distinguem determinados grupos dos outros. A interação com o fator cidadania, agrega valor na obtenção de uma sociedade voltada para o bem e a satisfação social. Todavia, as organizações enfrentam, algumas vezes, ameaças que desafiam a legitimidade de sua existência ou de suas ações. O interesse desta pesquisa é o de descrever e analisar os desafios éticos confrontados pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB/ MS, frente à nova legislação vigente para as Universidades Comunitárias. A pesquisa realizada caracteriza-se como estudo de caso. Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias; as informações foram analisadas qualitativamente, sendo criados distintos sistemas de categorização do conteúdo das informações. Os resultados revelam que os desafios éticos confrontados pela organização, atuam como catalisador de novas posturas e estratégias, e os valores compartilhados funcionam como fonte de inovação, visando a manutenção da responsabilidade social de sua ação comunitária.

**Palavras-chaves:** Ética, legislação, desafios éticos, cidadania, Universidade Comunitária.

## ABSTRACT

There are two goals in the ethical structures of the organizations: to gain competitive advantage and reach business legitimate. Therefore, in order to balance the economic result and the business social responsibility, the organizations may have all sort of behaviours. And as they are guided by their corporate culture, their values and ideologies are reaffirmed and distinguish one group from the others. The interaction with citizenship adds value in the search of a welfare society. Sometimes the organizations will face threats to the purpose of its existence or its actions. This research aims to describe and to analyse the ethical challenges faced by Universidade Dom Bosco – UCDB/MS, in the light of the present legislation for the *Universidades Comunitárias*. The research is a case study. All data, collected from primary or secondary sources, were analyzed and different classes were created in order to classify the informations according their nature. The results show an organization who create new strategies and ideas as a result of the ethical challenges; and the shared values as the source of innovation which gives the university the chance to maintain its social responsibility as a member of the community.

Key words: ethic, legislation, ethical challenge, citizenship, *Universidade Comunitária*

## INTRODUÇÃO

A intensidade das profundas mudanças que ocorrem no mundo de hoje – a internacionalização de mercados, formação de blocos econômicos, os impactos das inovações tecnológicas e nas relações sociais e de trabalho - torna a competição um fenômeno de escala mundial. A década de 80 foi palco de uma multiplicação de estudos sobre o tema Cultura Organizacional. À medida que a internacionalização nos negócios avança, multiplicam-se os debates sobre a influência das culturas nas práticas gerenciais.

Segundo MOTTA (1988 : 46), “a mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional. O que nos remete ao posicionamento de que o comportamento humano é resultado de um processo de interação social : o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores”. Valores, estes, segundo o autor, são formados por interpretação subjetiva da realidade objetiva. Através da interpretação, o indivíduo cria e replica a ordem organizacional e seus significados.

A organização, porém, não existe simplesmente como um corpo estático, mas como construção viva e contínua de aprendizagem, novos conhecimentos. Há um conjunto de relações sinérgicas entre pessoas, que fazem dela uma sociedade. Os valores socialmente compartilhados contribuem para a identidade da própria organização. Além disso, a organização é também dimensionada pela estrutura axiológica ou pelos valores organizacionais existentes, os quais devem corroborar para a sustentação da cultura organizacional.

As organizações procuram observar os múltiplos impactos dos fatores colocados em ação, para equilibrar, entre si, os diversos efeitos, buscando sempre a maximização de suas chances nesse ambiente concorrencial, transformando as ameaças em oportunidades. No caso *Universidade Católica Dom Bosco- UCDB*, as práticas organizacionais estão correlacionadas à ética corporativa Salesiana, que se compromete com a cultura organizacional.

Por outro lado, foi observada a congruência entre as premissas axiológicas da organização e o fator cidadania no sentido mais lato, como também a cidadania organizacional, aqui entendida como “comportamentos espontâneos, benéficos ao sistema organizacional e indispensáveis para a sua sobrevivência e a sua efetividade” (GEORGE & BRIEF, 1992; KATZ & KAHN,1978; PEARCE & GREGERSEN,1991; *apud* TAMAYO,1998 : 59).

No momento histórico-social que ora vivemos, a organização que quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, deve observar um fator preponderante nesse cenário: que é o de manter sólida reputação de comportamento ético. Nesse contexto, a UCDB, busca a adequação necessária para manter a sua imagem como uma Universidade comprometida com o seu referencial –Sistema Preventivo de Dom Bosco- e os desafios éticos advindos das legislações vigentes para as Universidades Comunitárias.

Para facilitar a abordagem do tema - **OS DESAFIOS ÉTICOS DE UMA UNIVERSIDADE PARTICULAR NO OESTE BRASILEIRO, DIANTE DO NOVO CENÁRIO: NOVA LEGISLAÇÃO OFICIAL VIGENTE PARA AS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**, o estudo foi dividido em capítulos. Este capítulo, Introdução, apresenta a situação problemática, a questão de pesquisa, hipóteses e as variáveis; como também, a definição dos termos e das variáveis. Os objetivos e a justificativa da pesquisa também, estão nele inseridos. O segundo capítulo expõe o referencial teórico: as definições de ética, as teorizações e fatores que permeiam e alicerçam a pesquisa. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da proposta. O quarto capítulo analisa os resultados. Nas considerações finais, quinto capítulo, faz-se um confronto das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas em função do objetivo proposto e estabelecido pela pesquisa.

## **1. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

O mundo atual vive uma fase de transição. Do ponto de vista político, geográfico, econômico, na condução do viver e na concepção de novos valores que vêm sendo agregados. Valores estes têm o sentido de agregar qualidade a todas as atividades humanas. Traduzindo-se em valorização do ético. Por outro lado, a história do sistema capitalista tem sido marcada por um movimento constante de renovação e transformação, por crises e rupturas. O momento atual pode ser caracterizado pelo rompimento das barreiras nacionais e conexão de todo o sistema (WOOD JR., 1995 : 221). Possibilitando, então, uma nova percepção do agregado

ético aos negócios. Para (WOOD JR., 1995 : 221), ligada a esta macro Tendência, existe uma outra intra-organizacional: “o modelo taylorista-fordista, que marcou a organização do trabalho ao longo deste século, está sendo substituído por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às instáveis condições ambientais”.

O modo como as pessoas pensam e agem têm importantes implicações para a administração da força de trabalho e as ações corporativas sociais. De acordo com BATEMAN & SNELL (1998 : 77), as tendências sociais estão implícitas nesse modo de agir e pensar. De forma análoga, esse modo de agir e pensar também encontra reflexo na cultura organizacional. De acordo com BOWDITCH & BUONO (1992 : 182), cultura organizacional se refere “ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo”.

Assim como a cultura é um fator importante, que influencia a forma de agir e interagir no contexto social, a cultura organizacional é uma força inalienável na moldagem do comportamento integrativo dos membros da organização. Considerando as organizações como sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seus ambientes externos. Elas recebem recursos financeiros, humanos, de materiais e de informação, transformam esses recursos em bens e serviços acabados e depois enviam os resultados de volta para o ambiente (BATEMAN & SNELL, 1998 : 85).

Por outro lado, todas as organizações operam em um macroambiente, que é a resultante de todas as forças relevantes além da linha limítrofe da empresa. Muitos desses fatores são incontroláveis, tais como a recessão, a interferência governamental, ações de concorrentes entre outros. Porém, isso não significa que o fato de serem incontroláveis, a organização deva ignorar tais forças. E, sim, buscar alternativas para atenuar o impacto que advirá como consequência dessas forças externas na organização ou desenvolver estratégias proativas direcionadas à mudança do ambiente em que a organização opera (Ibid. : 85).

Em geral, a mudança ocorre porque a organização enfrenta alguma dificuldade ou desafio. A maior parte das mudanças é causada por algum tipo de problemas por exemplo: dificuldades legais, tecnologia obsoleta, entraves econômicos e concorrentes. É preciso criar e dominar oportunidades emergentes, buscar recursos. É necessário criar vantagens. Segundo WOOD & OUTROS (1995 : 215): “Na sociedade contemporânea, as organizações devem

interpretar o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto-chave é a passagem de uma postura passiva e meramente reativa para uma postura proativa. Essa passagem implica a constante manipulação, por parte dos líderes, de símbolos, valores e linguagem”.

Nesse contexto, podemos dizer que se vive uma época da cultura tecnológica e estratégica, em que a ética busca espaços cada vez mais abrangentes. Na busca de uma sociedade de boa qualidade, a visão ética significa o funcionamento concreto das organizações, realizando o que objetivam e o que foi estabelecido quando foram fundadas. Assim, a volta à visão dos negócios como prática moral é uma proposição que o ambiente interno/externo está exigindo cada vez mais das organizações.

Segundo SROUR (1998 : 291 - 292), cada vez mais, as decisões e as ações da organização ficam submetidas ao crivo de uma cidadania disposta a retaliar contra as empresas que abusam da confiança e da credibilidade de suas contrapartes. Consequentemente, as organizações não desempenham apenas uma função econômica na sociedade, mas também uma função ética, com responsabilidade social. Paralelamente às macro-mudanças, as organizações refletem e catalisam essas mudanças, tanto no âmbito interno como interno, denotando a sua dinamicidade diante de novos cenários ou desafios. Buscando subtrair do ambiente externo, oportunidades ou vantagens para se defrontar com esses desafios, como criando recursos organizacionais que possam ser disponibilizados para enfrentar as mudanças.

Por outro lado, utilizando-se de suas forças condutoras, aqui entendida como àquelas que complementam ou implementam a filosofia básica da organização, possam conduzir de forma eficaz a resolução de problemas a serem confrontados. A cultura organizacional, o quadro referencial de valores é também influenciado pela dimensão ética nas organizações, forjando o pensar nas decisões de maneira responsável e ponderada. Comportar-se eticamente depende, em primeira instância, da capacidade de reconhecer a existência de questões éticas. O emprego de métodos quantitativos leva os executivos a focar sua preocupação com a parte técnica da decisão e a deixar de lado as questões éticas. Isso sugere questões imperiosas como as seguintes: Os executivos devem se preocupar com as conseqüências éticas do que fazem ou ignorá-las? A capacidade de reagir de forma ética está ligada ao fortalecimento e ao apoio da organização ao comportamento ou sensibilidade para com o que é ético? É possível dizer que, praticamente, em todas as atividades humanas encontra-se presente e atrelado a elas o juízo de valor, a ética na conduta humana. No momento em que surge, para o homem, uma forma qualquer de valoração, aparece em seguida questionamento, como agir?

Como diz NASH (1998 : 291 – 292), todo o administrador usa diversos chapéus na vida, até mesmo na realização de seus deveres empresariais. O mesmo administrador pode ser chefe, coordenador, subordinado, amigo, assessor, consumidor, técnico e renegado. Embora muitos problemas empresariais sejam a causa de conflitos potenciais entre valores privados e papéis na empresa, a força percebida de qualquer um desses papéis varia à medida que as circunstâncias mudam.

Por outro lado, muitos novos gerentes de hoje, segundo NASH (1993 : 223), estão fortemente comprometidos com a idéia da auto-expressão e da independência. O desafio agora, é dirigir essas mesmas forças para fortalecer a integridade pessoal. É crucial que a liderança empresarial de hoje assuma papel mais ativo no estabelecimento de padrões elevados, significativos e orientados para os outros para restante de seu grupo de empregados, mostrando como os bons negócios e a consciência pessoal andam de mãos dadas.

A UCDB desde a sua fundação e alicerçada em sua identidade institucional, foi sempre uma universidade católica, salesiana e comunitária. Caracteriza-se pela defesa e o desenvolvimento da dignidade humana mediante o ensino, pesquisa e extensão. Busca a síntese entre a ciência, a cultura e a fé, à luz da pedagogia de Dom Bosco. A sua ação comunitária sempre foi uma constante na comunidade e na região de sua abrangência geográfica.

A Lei 8.212 de 24 de julho de 1991 (DOU 23/07/1991: dispõe sobre a Organização da Seguridade Social, Institui Plano de Custeio, e dá outras providências. A Lei isenta a entidade beneficente de assistência social das contribuições destinadas à Seguridade Social de acordo e os dispositivos que asseguram essa isenção. Os incisos I e II do artigo 55 da supra cita Lei beneficia as universidades comunitárias e sua ação filantrópica é auxiliada por esse dispositivo legal:

“Art. 55- Fica isenta das contribuições de que tratam os artigos 22 e 23 desta Lei a entidade beneficente de assistência social que atenda aos seguintes requisitos cumulativamente:

I – seja reconhecida como utilidade pública federal e estadual ou do Distrito Federal ou municipal;

II – seja portadora do Certificado e do Registro de Entidade de Fins Filantrópicos, fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social, renovado a cada três anos”.

A Lei N. 9.732 – de 11 de Dezembro de 1998, *caput* - Altera dispositivos das Leis ns. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, de 5 de dezembro de 1996, e dá outras providências; delineou um novo cenário para as universidades comunitárias: limitação de sua ação filantrópica, como explicita o artigo 7<sup>a</sup>- Fica cancelada, a partir de 1º de abril de 1999, toda e qualquer isenção concedida, em caráter geral ou especial, de contribuição para a Seguridade Social em desconformidade com o artigo 55 da Lei n. 8.212, de 1991, na sua nova redação, ou com o artigo 4º desta Lei.

Diante desse novo cenário, a situação problemática se pauta em desafios advindos dessa nova legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias. No caso UCDB, que não desempenha apenas uma função econômica na sociedade, mas também uma função ética, com responsabilidade, parafraseando Srour, e legitimada por sua identidade institucional, católica, salesiana e comunitária, a situação problemática é pesquisar os desafios éticos confrontados pela organização advindos da nova legislação vigente para as Universidades Comunitárias que limitam a sua ação filantrópica!

## **2. QUESTÃO DE PESQUISA**

A inserção de uma organização de ensino no contexto acima delineado nos remete à questão da pesquisa realizada: *QUAIS OS DESAFIOS ÉTICOS CONFRONTADOS POR UMA UNIVERSIDADE PARTICULAR DO OESTE BRASILEIRO – UCDB – QUE LIMITAM A SUA AÇÃO FILANTRÓPICA DIANTE DA NOVA LEGISLAÇÃO OFICIAL VIGENTE PARA ÀS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS?*

O grande dilema é como oferecer um serviço educacional de nível adequado numa região ainda em desenvolvimento, sem deixar de dar continuidade aos programas relevantes de ordem comunitária que a UCDB se propõe a disponibilizar aos mais carentes e à comunidade onde atua. Alicerçadas na idéia de uma sociedade mantenedora - *MISSÃO SALESIANA*, que postula a mensagem cristã de Dom Bosco, fundamentada nos três pilares: *RAZÃO, RELIGIÃO E AMABILIDADE*, que fazem o arcabouço do Sistema Preventivo de Dom Bosco. No entanto, para fazer tal juízo ético seria preciso contemplar as alternativas que possibilitem o equilíbrio da situação focada. Isso nos leva ao âmago do problema ético, que é a busca de alternativas. Ou seja, há várias maneiras de resolver um problema, ou abordar uma questão. A atitude ética procura contingencialmente, a solução que no contexto parece ao

agente como a que mais atende o contrato: a entrega ao cliente o produto ou o serviço prometido. Outros questionamentos foram levantados: Que desafios éticos, a legislação oficial vigente -: Lei nº 9.732- de 11 de Dezembro de 1998 e o Decreto nº 3.039, de 28 de abril de 1999, trazem na sua essência para a UCDB? Que oportunidades serão de fato disponibilizadas? Que armas ou estratégias estão disponíveis para tal confronto? Daí a necessidade de uma solução realista que coadune com os princípios éticos da organização estudada.

### **3. HIPÓTESE DE TRABALHO**

Para a realização da pesquisa foi formulada a seguinte hipótese de trabalho:

**OS DESAFIOS ÉTICOS CONFRONTADOS PELA UCDB DIANTE DA NOVA LEGISLAÇÃO OFICIAL VIGENTE PARA AS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS SÃO FOCADOS NA TRIÁDE :**

- Problemas estruturais e organizacionais de uma Universidade moderna.
- Problemas atinentes à universalização e aprofundamento dos direitos dos indivíduos e sua comunidade.
- A tradição ética da UCDB e o pluralismo ético do mundo moderno.

### **4. VARIÁVEIS**

Foram consideradas as seguintes variáveis no trabalho de pesquisa realizado:

- 
- **4.1. Independentes**
  - (a) Legislação: Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.  
Lei N. 9.732 – de 11 de dezembro de 1.998  
Decreto Nº 3.039, de 28 de abril de 1999;
  - (b) Cidadania;
  - (c) Recursos e oportunidades da UCDB;
  - (d) Sensibilidade para o valor ético.

## 4.2. Dependentes

Desafios éticos confrontados pela UCDB diante do novo cenário para as universidades comunitárias, e o seu comportamento diante dos mesmos.

## 4.3. Definição de termos e variáveis

Os termos especificamente empregados neste estudo foram definidos constitutivamente. Quanto ao eixo temático da pesquisa, em específico, natureza do problema central e questões pertinentes à pesquisa em si, as variáveis, percepção e prática foram definidas constitutiva e operacionalmente.

### 4.3.1. Definição Constitutiva dos Termos e das Variáveis.

1. Ética: “é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade” (VÁZQUEZ, 1987 : 12)
2. Ética comercial ou Ética nos negócios: idéia centrada “na avaliação sistemática, orientada por valores, que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, e das respectivas conseqüências para outras pessoas e a sociedade em geral” (BOWDITCH & BUONO, 1992 : 3).
3. Cultura organizacional: pode ser definida como o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN,1989, *apud* FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO,1997: 274-275).
4. Cultura Organizacional Salesiana: foi abordada mediante a identificação dos valores delineados pela Pedagogia Salesiana, caracterizada pelo Sistema Preventivo de Dom Bosco.
5. Valor : A palavra valor diz respeito àquilo que é um objeto teórico e amplo dos nossos desejos e aspirações. Para muitas pessoas a riqueza é o valor supremo e único. Para outras pessoas a riqueza material é um valor importante, que nem é o prioritário num conjunto diversificado de valores.

6. Valores organizacionais: Segundo Tamayo (1998). É entendida como os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização.
  - Para a UCDB, são os princípios e crenças compartilhados pela força vital da organização (corpo docente, administrativo e docente), focados no Sistema Preventivo de Dom Bosco, que orientam o funcionamento e a vida da Instituição de Ensino.
7. Valores Salesianos: aqueles que dão forma a ação educativo – social da UCDB, cujo arcabouço estrutural é focado no trinômio - Razão, Religião e Amabilidade.
  - 7.1. Razão: significa a autêntica visão do humanismo cristão, o valor da pessoa, da consciência, da cultura, do mundo, do trabalho, do viver social;
  - 7.2. Religião: significa o cidadão que tem Fé e põe no centro de sua vida o ideal de homem novo proclamado por Cristo: Ontem, Hoje e Sempre;
  - 7.3. Amabilidade (*Amorevolezza*); significa a atitude cotidiana que deve ser vivenciada na comunidade universitária em termos de – disponibilidade das pessoas, afetividade e atenção para com o outro.
8. Desafios Éticos: desafios gerados por fator(es) interno(s) ou externo(s) no ambiente organizacional, que demanda ações, análise situacional, escolha de um melhor curso de ação para uma tomada eficaz de decisão.
  - 8.1. Institucional: qual o melhor curso sinérgico de ação para a harmonização entre os valores organizacionais salesianos com a sua dimensão funcional.
    - Dimensão funcional da UCDB: identifica-se como centro de estudos onde a formação acadêmica busca o bem estar físico, social e espiritual do homem, comprometido com a construção da sociedade em que se insere.(Marco Referencial da UCDB, 1996).
  - 8.2. Cidadania: aqui entendida como a conciliação da responsabilidade social com o desempenho organizacional.
  - 8.3. Norma cogente: aqui entendida como norma preceptiva ou de ordem pública que envolve disposição legal que não pode ser modificada pela vontade particular.
  - 8.4. Sensibilidade para o valor ético: é a sintonia dos valores sociais, culturais e científico do cerne da organização com os seus clientes, subordinados e comunidades.

9. Pressupostos básicos : são aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, e que à medida que se repetem, vão sendo gradualmente incorporados ao nível inconsciente. Envolve a relação da organização com o ambiente, a natureza do trabalho e a natureza do ser humano.

10. Universidade Comunitária: é uma instituição particular que tem por finalidade a prestação de um serviço público, de interesse coletivo, sem fins lucrativos.

#### **4.3.2. Definição Operacional das variáveis**

Para a melhor compreensão dos conceitos e tornar clara a experiência foram pesquisadas as atividades ou operações necessárias à verificação das variáveis.

##### **1. Desafios éticos :**

1.1. Institucional: desafios confrontados pela UCDB que permearam as tomadas de decisão, visto a análise situacional e as implicações nas ações de cunho filantrópico e organizacional.

1.2. Cidadania: a percepção dos segmentos envolvidos em relação à legislação vigente para as universidades comunitárias e de suas prováveis conseqüências advindas desse novo cenário.

1.3. Sensibilidade para o valor ético: a postura ética da organização diante do novo cenário.

##### **2. Recursos e oportunidades que a UCDB disponibilizou /disponibiliza para enfrentar essa nova situação organizacional.**

### **5. OBJETIVOS**

1. Geral: Descrever e analisar as desafios éticos confrontados por uma Universidade Particular do Oeste Brasileiro- UCDB, diante da nova legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias.

##### **2. Específicos:**

2.1. Identificar os pressupostos éticos da organização em estudo;

- 2.2. Identificar os desafios e as demandas advindas da nova legislação vigente para as Universidades Comunitárias;
- 2.3. Identificar os recursos e oportunidades disponíveis pela UCDB que respondam aos desafios a serem enfrentados;
- 2.4. Analisar as implicações éticas advindas do novo cenário - nova legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias - para uma Universidade Particular inserida em uma área em desenvolvimento no Oeste do Brasil, e que se propõe ampliar as oportunidades para todas as classes sociais.

## 6. JUSTIFICATIVA

Hoje, mais do que nunca, as organizações procuram adaptar-se rapidamente a um mundo em transformações, redefinindo fronteiras, inovando processos, eliminando atividades não-estratégicas, buscando parcerias. Orientam-se para a busca constante da satisfação dos clientes, qualidade e impulsionadas por uma cultura que valoriza a melhoria contínua.

Nesse contexto, permeia uma preocupação crescente quanto ao procedimento ético nas organizações. Toda a cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma AIDAR *et alli* (1995 : 34). A abordagem mais sistemática para estimular um comportamento ético é desenvolver uma cultura corporativa que crie uma ligação entre os padrões éticos com a cultura organizacional. O problema da ética nas organizações é muito sério, já que as organizações são mais complexas e formulam exigências variadas de seus membros.

Por outro lado, a emergência de uma postura ética na organização diante das responsabilidades políticas, sociais, entre outras, já conta com a legitimação da exigência dessa postura pela sociedade.

A ética e a cultura organizacional Salesiana, optam por determinadas maneiras de perceber e compreender a realidade. A Universidade Católica Dom Bosco - UCDB, comunga com esse quadro referencial.

Justifica-se este estudo por cinco razões básicas:

- Esta pesquisa tem importância para a Missão Salesiana de Mato Grosso (MSMT) / Sistema Salesiano de Educação em Escolas (SSEE) no sentido de corroborar a sua identidade institucional. Importa que a Universidade Católica Dom Bosco -

UCDB, seja um pólo de pesquisa, estudo, debate, buscando participar do processo de desenvolvimento econômico, social, político e cultural para toda a Região.

- Colaborar com o processo de interação entre as Universidades Comunitárias, no sentido de dar a conhecer os valores, a cultura organizacional, os desafios éticos enfrentados diante desse novo cenário: a Legislação Vigente para as Universidades Comunitárias.
- Possibilitar o fluxo de comunicação com a comunidade acadêmica- científica, através da divulgação dos desafios éticos enfrentados pela organização e na busca de alternativas de solução para os problemas advindo desse novo cenário através de um plano de ação eficaz.
- Facilitar a compreensão da missão, valores e cultura organizacional, tendo como arcabouço, a sua concepção de Universidade Comunitária e o comprometimento com a sociedade onde está inserida e região.

Considerando o rol de razões citadas, uma investigação sobre os desafios éticos enfrentados pela UCDB diante desse novo cenário, a Lei nº 9.732 – de 11 de dezembro de 1998 e o Decreto Nº 3.039 de 28 de abril de 1999, visa, esclarecer o entendimento do fato, os recursos disponibilizados e o processamento das ações para harmonizar com os Valores Salesianos, privilegiando o momento histórico por qual perspassa a organização.

Visto que, “... um acontecimento pode, em rigor, carregar-se de uma série de significações e relações. Testemunha por vezes, sobre movimentos muito profundos (...); une-se, livremente ou não a toda uma cadeia de acontecimentos, de realidades subjacentes, inseparáveis aparentemente, a partir de então, uns dos outros”, (FERRO. 1989: 2 *apud* Almeida, 1996: 28).

Por fim, subsidiar à comunidade universitária na compreensão do processo de enfrentar os desafios éticos advindos desse novo cenário e os recursos e oportunidades que permearam esse acontecimento, como também a linha de ação que se delineou para a harmonização do comprometimento social, da viabilização do seu projeto pedagógico e os Valores Salesianos.

É imprescindível que estejamos cientes de que as mudanças são necessárias e desafiantes no contexto das organizações. Por outro lado, as Universidades deverão embasar

no arcabouço a clara realidade a ser modificada ou adequada, uma vez que existe uma inter-relação de dependência entre ela e o ambiente externo, pois:

“... há uma grande concordância sobre a universidade que queremos; é aquela capaz de oferecer o ensino diversificado, de alta qualidade, aberta a todas as classes sociais, adequado às necessidades do desenvolvimento econômico-social do país e capaz de contribuir para formação da pessoa e do cidadão; queremos uma instituição na qual o ensino esteja associado à pesquisa, onde a produção científica e cultural contribui para o desenvolvimento da tecnologia e para o diagnóstico dos problemas nacionais [e regionais]...” (DURHAM,1989:1, apud, ALMEIDA, 1996:25).

A descrição dos desafios éticos da organização em estudo – UCDB, e a análise deste contexto, poderá suscitar novas pesquisas: estabelecimento de novos valores e interesses que podem ter modificado outros elementos culturais, como a linguagem, os ritos e os rituais da organização em consequência da detecção desse novo cenário na organização.

## **7. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para se realizar esta pesquisa foi necessário definir Ética, teorias da Obrigação Moral, Cultura Organizacional e seus pressupostos éticos.

### **7.1. Ética**

A Ética é um dos ramos da Filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito dos fundamentos da vida moral ou seja, com o valor do comportamento humano.

Por outro lado, o comportamento humano, segundo ARANHA & MARTINS (1986 : 303), “varia de um lugar para outro, de um tempo para outro, conforme as exigências das condições nas quais os homens organizam ao estabelecerem as formas efetivas e práticas de trabalho. E cada vez que as relações de produção são alteradas, sobrevêm modificações nas exigências das normas do comportamento coletivo”.

Ética vem do grego “ethos”que significa modo de ser ou caráter ou comportamento. Moral tem sua origem no Latim – vem de “mores”, que significa costumes, no sentido de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito, daí uma correlação da Moral com os costumes.

O significado etimológico de moral e de ética, segundo VÁZQUEZ (1987 : 14), não nos fornecem o significado atual dos dois termos, porém nos situam no campo que se torna possível e se fundamenta o comportamento moral: “o humano adquirido ou conquistado pelo homem sobre o que há nele de pura natureza. O comportamento moral pertence somente ao homem na medida em que, sobre a sua própria natureza, cria esta segunda natureza, da qual faz parte a sua atividade moral”.

A moral pode ser entendida como um conjunto das normas que determinam o comportamento humano na sociedade, perpetuados pelos costumes e convenções histórico-sociais. Portanto, cada sociedade tem sido caracterizada por seus conjuntos de normas, valores e regras.

Em seu sentido mais amplo, a Ética tem sido entendida como: a sistematização de conhecimentos racionais e objetivos a respeito do comportamento moral dos homens. Nessa perspectiva, a ética é também entendida como uma característica inerente aos atos humanos e, portanto, um elemento vital na produção da realidade social. O homem constantemente está avaliando e julgando suas ações para saber se são boas ou más, corretas ou incorretas, justas ou injustas. Existem sempre comportamentos humanos que são vistos sob a ótica do certo e errado, do bem e do mal.

De uma forma geral, é a ciência que tem por objeto a finalidade da vida humana e os meios para que isto seja alcançado. Ocupa-se do Bem, como premissa a ser assumida através da liberdade como parâmetro das próprias escolhas. Cabe a Ética como a ciência da Moral, estabelecer os juízos de valor acerca dos atos morais individuais e sociais do indivíduo e dar-lhes a devida sustentação.

Todavia, o comportamento humano está correlacionado com as matrizes culturais que prevalecem em determinadas sociedades e contextos históricos. A Idade Média, por exemplo, é caracterizada pelo regime feudal, baseado numa hierarquia linear – suseranos, vassalos e servos. O trabalho era garantido pelos servos, possibilitando aos nobres uma vida de ociosidade e a guerra. A moral cavaleiresca que daí deriva residia no pressuposto da superioridade da nobreza, exaltando a virtude da lealdade e da fidelidade, a base do sistema de suserania, bem como a coragem do guerreiro. Por outro lado, o trabalho era desvalorizado e restrito aos servos. Com o aparecimento da burguesia essa situação foi alterada. Estabeleceram-se novas relações de trabalho, surgiu um novo quadro referencial de valores, ou seja, a valorização do trabalho e a crítica à ociosidade. Por conseguinte, a moral vivida

realmente na sociedade muda historicamente de acordo com as reviravoltas fundamentais que se verificam no desenvolvimento social (VÁZQUEZ, (1987 : 39).

Para não incorrer, portanto, na amplitude e ambigüidade da definição etimológica de Ética, e sim, a partir do seu objeto de estudo (moral ), serão formulados outras definições.

Toda ciência tem um objeto de estudo chamado campo de investigação, matéria de estudo, etc. Qual o campo de investigação da Ética? O lugar da ética está no estudo e compreensão do território cultural chamado moral. De acordo com isso, pode-se afirmar que a Ética é a ciência filosófica encarregada de estudar ou refletir sobre a moral. Porém, como a moral tem um caráter humano e social, pode ampliar esta definição, dizendo: “La Ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad”(VALINZUELA, 1986 : 27-28). Então, se deve ter sempre presente o seguinte: Ética é a ciência da moral, enquanto que a moral é o objeto de estudo da Ética.

### 7.1.1. Definições de Ética

A Ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade (VÁZQUEZ, 1987 : 12). A Ética tem a ver com obrigação moral, responsabilidade e justiça social. A Ética amplia a reflexão teórica que analisa e critica os fundamentos e princípios que regulam um determinado sistema moral. Hoje, também, a palavra ética designa a natureza das organizações, pois estas, são formadas por um conjunto de indivíduos que interagem na sociedade. Essa, exigindo uma vida humana de boa qualidade.

A ética pode ser definida de várias maneiras:

- na acepção empregada por Aristóteles, a ética reflete a natureza ou o caráter do indivíduo;
- no entendimento de FRANKENA (1981 : 16) - a Ética é a parte da Filosofia que se preocupa com a *moralidade*, seus problemas e juízos, ou com os problemas e juízos *morais*;
- SANTOS<sup>1</sup> define a Ética: “é a explicitação teórica do fundamento último do agir humano, na busca da satisfação individual (felicidade) no contexto da sociedade”;

---

<sup>1</sup> SANTOS, Francisco de Araújo. As dimensões da ética e o mundo organizacional. 15º ENANPAD – 23 a 25 de setembro de 1991, v.5, organizações, p.360.

- de acordo com GUERREIRO (1995 : 26), “a Ética é uma disciplina filosófica cujo objeto de investigação é a procura de princípios regulativos das condutas corretas e incorretas, envolvidas com valores éticos”;
- para TOFFLER (1993 : 2), a ética está ligada a uma concepção geral das comunidades (instituições).

O pensamento ético, segundo BERLIN (1991 : 13), “consiste no exame sistemático das relações que os seres humanos estabelecem entre si”. Consiste igualmente nos sistemas de valor sobre os quais se baseiam esses propósitos humanos.

A ética dos negócios para NASH (Ibid. : 6) é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização.

Por meio do estudo da ética, as pessoas entendem e são dirigidas pelo que for moralmente certo ou errado. Entretanto, o assunto continua controverso. Afinal, aquilo que é eticamente correto para uma pessoa pode ser errado para outra. Por essa razão a sociedade tende a defender a ética em termos de comportamento. Uma pessoa é considerada ética quando seu comportamento está de acordo com sólidos princípios morais baseados em ideais como a equidade, justiça e confiança. Estes princípios regem o comportamento de indivíduos e organizações como também, podem se fundamentar em valores, cultura, religião e até mesmo legislações, por vezes mutáveis.

A ética é um elemento essencial do sucesso de indivíduos e organizações. A nossa sociedade, valoriza a liberdade pessoal. No entanto, se comprometer o exercício dessa liberdade, a sociedade será prejudicada. Isso significa que acabaremos por limitar nossa liberdade individual e o gozo da liberdade por outras pessoas. A ética, portanto, constitui o arcabouço do tipo de pessoa que somos e do tipo de organização que representamos. Comportar-se eticamente depende, em primeiro lugar, da capacidade de reconhecer a existência de questões éticas. Parece, a primeira vista, óbvio, mas não é.

Nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para a qual trabalham. Assim, se a organização quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação de comportamento ético. Por outro lado, os executivos geralmente costumam ver a administração como prática neutra em relação a valores. Essa ótica de neutralidade é

percebida no processo de tomada de decisão. Pois o emprego de métodos quantitativos leva os executivos a se preocupar com a parte técnica da decisão e a deixar de lado as questões éticas.

Principalmente é impossível negar que, como diz Isaiah BERLIN (1991 : 19), “nem todos os valores supremos buscados pela humanidade agora e no passado...[são] necessariamente compatíveis entre si”. Isso mostra que a decisão ética não é necessariamente harmônica, pode gerar conflitos. O erro é imaginar, da parte de quem tem outra visão, de que o outro está eticamente errado. Para muitos a ética é, infelizmente, um mero exercício de ressentimento. Há, portanto, necessidade de rever à visão dos negócios como prática moral, segundo a qual, as organizações devem se preocupar com as conseqüências éticas do que fazem e, adotem um ponto de vista ético.

Nesse processo argumentativo, é importante ter presente que a ética não se propõe dirigir a vida humana; a sua importância se reveste no estudo e reflexão da vida moral. Não se pode viver sem uma moral que oriente e guie para a assimilação dos valores humanos. Todavia, não é possível uma prática moral se as ações não forem efetivas em função do bem comum. Não é possível buscar interesses individuais dentro do respeito aos interesses dos demais indivíduos ou partes que constituem num dado momento uma interação, se não houver uma clara e objetiva definição da situação percebida nos seus diferentes ângulos (AGUIAR, 1996 : 14). Situação essa que denota questões éticas nas organizações.

A Ética Discursiva tem como conteúdo a defesa da integridade da pessoa humana, mantendo o imperativo categórico de Kant, mas colocando-o no contexto do grupo por meio do discurso prático o qual orienta o julgamento moral da razão prática, tendo como exigência que o ser humano jamais deva ser visto ou usado como meio, mas somente como fim em si (Ibid., 14). A Ética Discursiva está focada nos dois princípios que sempre constituíram o centro da questão da moralidade: a justiça e a solidariedade. Uma norma ética é válida, justificada, quando puderem ser aceitas consensualmente, sem coação, todas as conseqüências que podem advir de sua observância. A Ética Discursiva ultrapassa a ética Kantiana na medida em que para Kant é o indivíduo que reflete, que analisa isoladamente, enquanto para Jürgen Habermas é o indivíduo numa relação dialógica com outros indivíduos, que, através de um processo argumentativo fundamentado na justiça, na verdade e na autenticidade, procura a norma que defende a integridade e a invulnerabilidade da pessoa humana (Ibid. :1991 : 14). A relação dialógica (discurso) é conceituada por AGUIAR (1991 : 52): “Processo argumentativo, de problematização, fundamentado nos critérios de verdade, justiça e veracidade. Parte da suspensão radical da validade daquilo que havia sido afirmado e busca-se um entendimento”.

Na Ética Discursiva de Habermas, a justiça (justeza) se obtém, portanto, quando a busca da norma que defende a integridade e a invulnerabilidade é revestida de reciprocidade e só se efetiva no grupo social, assegurando o bem-estar de todos. O respeito mútuo e o bem-estar de cada um, bem como a autonomia do sujeito, depende da realização, da liberdade e da solidariedade de todos, num dado contexto grupal,

O caráter universal de uma norma ou princípio moral exige que o seu conteúdo possa ter validade geral, portanto, em diferentes grupos sociais e culturais (Ibid. , 15). Partindo desses pressupostos, a Ética Discursiva não contém verdades morais novas. Porém, enfatiza a responsabilidade de cada um na decisão prática, moral, das questões cotidianas das pessoas. É um dever ético e moral de cada um a formação da vontade ética no espaço relacional. Cada indivíduo tem de se esforçar na prática desses princípios. Ter esperança, mesmo vivendo em uma sociedade tão desigual, injusta e sem solidariedade (Ibid., 51).

Busca-se na verdade uma reflexão crítica, uma possibilidade de estabelecer uma base consensual para a interação, isto é, uma definição comum e compartilhada da situação, para que se tenha uma ação focada na justiça, na solidariedade, enfim, na dignidade humana, diante dos problemas ou questões éticas nas organizações e do processo decisório.

### **7.1.2. Questão da Ética nas Organizações**

O desafio da busca de uma conduta por parte das organizações é complexo. O seu desenvolvimento e implantação, implica dispositivos, coisas engrenadas entre si, e condutoras da ação. As questões éticas fundamentais nos negócios são as mesmas daquelas em qualquer contexto social. Porém, a situação pode ser complexa para o processo decisório nas organizações. Por outro lado, as organizações para terem sucesso continuado buscam uma ética interna que oriente o seu processo decisório e permeie as relações entre as pessoas que delas participam e, ao mesmo tempo, uma transparência de um comportamento ético legitimado pela comunidade.

A proliferação de códigos de ética nas empresas é um sinal do desejo da cúpula administrativa de padronizar as decisões com repercussões éticas. Por outro lado, há a possibilidade dos executivos que, baseando –se demais em regras e padrões, buscam nesses códigos, justificativas para as suas decisões. Acreditando que foram éticos, pois, não violaram as regras e os padrões da organização.

No início dos anos 90, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES realizou um Simpósio Internacional sobre “A ÉTICA NO MUNDO DA EMPRESA”, com a participação de empresários, políticos, jornalistas e consultores do Brasil e do exterior. O debate organizado pela FIDES sobre ética teve como escopo o questionamento: “É possível para a empresa definir e manter padrões éticos num país como o Brasil, em que ainda predomina a lei de tirar vantagem em tudo, e em que os próprios ocupantes de cargos públicos são os primeiros a violar as regras morais?” Segundo HUMBERG<sup>2</sup>, o Simpósio da FIDES permitiu mostrar que, embora raras, as empresas com preocupação ética são capazes de competir com sucesso e obter não apenas a satisfação pessoal de seus colaboradores, como também resultados econômicos compensadores.

Humberg apresenta um resumo de alguns valores que caracterizam o comportamento ético:

<b>EMPRESÁRIO</b>	<b>EMPRESA</b>
Busca do bem comum	Administração participativa
Atuação a nível político	Transparência
Responsabilidade social	Diálogo e negociação
Visão do futuro	Destino social do lucro (reinvestimento)
	Respeito ao funcionário e ao consumidor

Fonte: Humberg, Mário Ernesto. Ética Empresarial no Brasil e no Mundo. In. A Ética no Mundo da Empresa. 1991, p.5.

**Figura 2.1** Alguns dos valores que caracterizam o comportamento ético.

Segundo HUMBERG : “O Brasil ainda tem muito a caminhar na direção da ética e os empresários podem e devem, através de seu exemplo pessoal e de sua presença política, dar uma colaboração fundamental ao processo” (Ibid., 9). Segundo CARNEIRO<sup>3</sup>, a grande inflexão ética no campo empresarial, verificada nos últimos 20 anos, começou nos Estados Unidos da América, onde o capitalismo desenvolveu-se de forma mais ampla. O início desse

<sup>2</sup> HUMBERG, Mário Ernesto. Ética Empresarial no Brasil e no Mundo. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (organiz.) A Ética no Mundo da Empresa. São Paulo: Pioneira, 1991, p. 5.

<sup>3</sup> CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Uma Nova Visão da Ética Empresarial. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (organiz.) A Ética no Mundo da Empresa. São Paulo: Pioneira, 1991, p. 37

processo evolutivo esteve associada aos padrões éticos de fundo religioso ou filosófico e, posteriormente ganhou contornos mais nítidos de uma preocupação com o papel da empresa perante a sociedade como um todo. Porém, Carneiro, enfatiza, que o grande salto na direção da cobrança de padrões éticos mais rigorosos ocorreu, de fato, na esteira de grandes escândalos nas relações entre empresas privadas e agentes governamentais. “Não observar condutas éticas passou a ser um risco adicional do empreendimento”<sup>4</sup>.

A questão ética nas organizações requer uma perspectiva nova que não só leve à reflexão ética no processo de decisão como a implicação de uma postura ética em relação aos parceiros de negócios e à sociedade em que estão inseridas. IMPERT (1991 : 66) faz algumas considerações sobre o que se entende por Ética Empresarial nos EUA e na Boeing Company:

“De uma certa forma, pode parecer um tanto confuso porque queremos significar duas coisas diferentes quando falamos de Ética Empresarial. Por um lado queremos significar as idéias tradicionais que são aplicadas numa empresa comercial. Essas idéias são, por exemplo, não se utilizar dos recursos da empresa para fins pessoais ou não ter interesses pessoais de negócios que conflitem com os interesses da empresa nem praticar atos que impliquem em prejuízo à empresa. São idéias tradicionais, que podem ser certas ou erradas, mas que compõem o mundo da ética da empresa. O segundo significado do que queremos dizer como Ética Empresarial é o cumprimento das leis e regulamentos governamentais que afetam toda a empresa”.

Segundo HUMBERG<sup>5</sup> em seu artigo – Ética nos Negócios - diz que “embora algumas empresas em vários países do mundo já tenham nascido com definições éticas em função dos princípios adotados por seus fundadores, a verdade é que na maioria foi necessário um impulso externo para que os códigos – e mais do que eles, a prática – se tornassem uma realidade”. O autor cita como ilustração o caso italiano da Operação Mãos Limpas, que rapidamente obrigou as grandes empresas italianas a criar procedimentos éticos e buscar transformá-los em prática efetiva. Uma ética empresarial clara corresponde não apenas às exigências do momento, mas as tendências do futuro, afirma Humberg (1994). Cada vez mais em todo o mundo, as pessoas e as organizações serão cobradas quanto a seus procedimentos.

---

<sup>4</sup> CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Uma Nova Visão da Ética Empresarial. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (organiz.) A Ética no Mundo da Empresa. São Paulo: Pioneira, 1991, p. 37.

<sup>5</sup> HUMBERG, Mário Ernesto. Ética nos negócios. Revista Brasileira de Administração, Brasília, DF, nº 12, p. 10, Jan/ Abril de 1994.

As diferentes concepções da ética demonstram quanto é complexo consolidar a noção do comportamento ético na empresa. Porém, o cenário que se delineia é a concepção clara de que as organizações têm uma grande responsabilidade na construção de uma postura ética e no comprometimento com o bem comum para subsistir na realidade atual. A estratégia da organização e a ética nos negócios ligam-se de muitas maneiras importantes. A segurança e o *design* de novos produtos constituem um bom exemplo em que a previsão ética pode ajudar a empresa a evitar futuros problemas, que não apenas lhe prejudicam a imagem aos olhos dos consumidores e da sociedade, mas também abalam a confiança e a fé do pessoal na organização. Quando o planejamento estratégico trata do desenvolvimento e moral na organização, um conjunto de assuntos correntes surge para exame com relação a futuras políticas e rotinas.

Possivelmente, a ligação mais importante entre estratégia e ética é o efeito que o desempenho empresarial pode produzir sobre a conduta ética. O que está em jogo é a responsabilidade da alta administração de preservar a eficiência competitiva da organização e evitar situações problemáticas. A estratégia da empresa nunca é a ideal. Há sempre espaço para inovações e criatividade. E para que isso ocorra de modo produtor, empregados em todos os níveis da organização têm que se sentir bem com seu trabalho e com as pessoas com quem interagem. A ética é fundamental para uma organização em que os padrões éticos estabelecidos pelo topo da administração e cultivados em todo o contexto organizacional, podem catalisar positivamente o desempenho empresarial.

### **7.1.3. Consciência Moral e o Ato Moral**

Para ARANHA & MARTINS (1986 : 305 ) e VÁZQUEZ (1987: 159 ), a instauração do mundo moral exige do homem uma consciência crítica denominada de *consciência moral*. Trata-se do conjunto de exigências das prescrições que reconhecemos como válidas para orientar a nossa escolha; é essa consciência que vai discernir o valor moral dos nossos atos. Portanto, essa consciência moral, acarreta uma compreensão de nossos atos, mas sob um ângulo específico, moral; mas, ao mesmo tempo, implica numa avaliação e num julgamento de nosso comportamento de acordo com as normas que ela conhece e reconhece como obrigatórias. Nessa perspectiva, podemos perceber que o ato moral é constituído de dois aspectos: o normativo e o fatural. Para ARANHA & MARTINS (1986 : 305), o “normativo

são as normas ou regras de ação e os imperativos que enunciam o **dever ser**. O fatual são os atos humanos enquanto se realizam efetivamente”. A norma só tem sentido se orientada para a prática, e o fatual só adquire contorno moral quando se refere à norma.

Paralelamente, VÁZQUEZ (1987: 68-69 ) escreve:

“a) o ato moral, como manifestação concreta do comportamento moral dos indivíduos reais, é unidade indissolúvel dos aspectos ou elementos que o integram: motivo, intenção, decisão, meios e resultado, e, por isso, o seu significado não pode encontrar num só deles com exclusão dos demais;

b) O ato moral concreto faz parte de um contexto normativo (código moral) que vigora numa determinada comunidade, o qual lhe confere sentido;

c) O ato moral, como ato consciente e voluntário, supõe uma participação livre do sujeito em sua realização, que, embora incompatível com a imposição forçada das normas, não o é com a necessidade histórico- social que o condiciona”.

A complexidade do ato moral reside no fato de que ele provoca efeitos não só na pessoa mas naqueles que o cercam e na própria sociedade como um todo. Para que um ato seja considerado moral, ele deve ser livre, consciente, intencional. A exigência da responsabilidade é uma decorrente dessas características. Responsável é aquele que responde por seus atos, isto é, o homem consciente e livre age e assume a autoria do seu ato, reconhecendo-o como seu e respondendo pelas conseqüências dele. Intrinsecamente, o comprometimento do homem está vinculado à comunidade (ARANHA & MARTINS, 1986 : 307). Por outro lado, a consciência moral traz em sua essência o reconhecimento do caráter normativo e obrigatório do comportamento moral. Implicitamente, a obrigatoriedade moral, como supõe VÁZQUEZ (1987 : 153 ), “inclui a liberdade de escolha e de ação do sujeito e que este deve aceitar como fundamentada e justificada a mesma obrigatoriedade”. Para ARANHA & MARTINS (1986), a consciência moral, como um juiz interno, informa-se da situação, consulta as normas estabelecidas, interioriza-as como suas ou não, toma as decisões e julga seus próprios atos.

#### 7.1.4. Teorias da Obrigação Moral

Para MOTTA (1998 : 70 ), “as teorias se justificam pela capacidade de explicar a realidade e, principalmente, pela aplicação prática na solução de problemas administrativos”. O pensamento teórico valoriza a compreensão da organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior; procura causalidade, inter-relações e significados capazes de formar uma coerência de pensamento sobre seu objeto de análise. Para tanto, o pensamento prático valoriza instrumentos para a ação inovadora. A primeira preocupação da Ética é esboçar as linhas gerais de uma teoria normativa, capaz de auxiliar pessoa na resolução de problemas. Portanto, quando normas éticas são aplicadas a uma organização há várias opções a fazer começando pelas teorias ligadas à Ética.

Para BOWDITCH & BUONO (1992 : 3), “a idéia da ética comercial se concentra na avaliação sistemática, orientada por valores que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, das respectivas conseqüências para outras pessoas e a sociedade em geral”. A linha divisória entre as ações éticas e as antiéticas está longe de ser clara, na prática. Há inúmeras situações carentes ou não de normalização que nos remetem às situações dicotômicas do tipo preto no branco, correto ou incorreto, ético ou antiético. Portanto, há uma necessidade de se justificar uma reflexão ética. Para BOWDITCH & BUONO (1992 : 3 ), “parece haver uma teoria ética para justificar virtualmente qualquer forma de comportamento: desde a ética teológica que examina as conseqüências de um ato (tanto sob a perspectiva do interesse próprio como sob a do bem comum), até a ética deontológica, que analisa até que ponto um comportamento está de acordo com certos princípios universalmente aceitos”.

O comportamento moral é um comportamento obrigatório e devido; isto é, o agente é obrigado a comportar-se de acordo com uma regra ou norma de ação e a excluir ou evitar os atos proibidos por ela (VÁZQUEZ, 1987 : 153 ). É importante sublinhar as duas dimensões que esse comportamento moral se delineia: fator pessoal e consciência moral. A primeira pressupõe um quadro referencial de valores, a liberdade de escolha, que é assumida livre e internamente. A segunda é sempre centrada na obrigação moral e o reconhecimento do caráter normativo e obrigatório no curso das ações (ou de como devemos agir, ou que tipo de atos somos obrigados a realizar).

O arcabouço teórico pode ser explicitado, através das Teorias da Obrigação Moral. VÁZQUEZ (1987 : 163-164 ) apresenta um referencial teórico- conceitual desse contexto.

Para o autor, os éticos contemporâneos costumam dividir as Teorias da obrigação Moral em dois gêneros: deontológicas e teleológicas. Uma teoria da obrigação moral recebe o nome de deontológico (do grego *deón*, dever) quando não se faz depender da obrigatoriedade de uma ação exclusivamente das conseqüências da própria ação ou da norma com a qual se conforma. E chama-se teleológica (de *télos*, em grego, fim) quando a obrigatoriedade de uma ação deriva unicamente de suas conseqüências.

A observação de que, tanto num caso quanto no outro, VÁZQUEZ (1987 : 163), justifica que a teoria pretende determinar o que é obrigatório fazer. Em ambos os tipos de teoria pretendem responder à questão de como determinar o que se deve fazer de modo que esta determinação possa servir de norte numa situação particular. FRANKENA (1981: 28-29), também discute, que o padrão do certo e do errado não pode defluir apenas do conjunto de regras morais dominantes numa sociedade. Para o autor, as teorias teleológicas sustentam que o padrão ou critério básico ou último para decidir do moralmente certo, obrigatório etc., é o valor não- moral que venha a surgir. As teorias deontológicas negam o que é sustentado pelas teorias teleológicas. Negam que o certo, o obrigatório e o moralmente bom, sejam, direta ou indiretamente, função exclusiva do que é não- moralmente bom ou do que promove a maior proporção de bem em relação ao mal, para uma pessoa, para uma sociedade ou para o mundo como um todo.

De acordo com VÁZQUEZ (1987 :164 ): “As várias teorias deontológicas têm em comum o fato de não derivarem a obrigatoriedade do ato moral das suas conseqüência; todavia, segundo procurem estas no caráter específico e particular do ato, sem recorrer a uma norma geral, ou na norma geral com a qual se conformam os respectivos atos particulares, poder-se-á falar em teorias deontológicas do ato ou da norma”.

Para VÁZQUEZ e FRANKENA, as teorias deontológicas do ato sustentam que o caráter específico de cada situação impede a busca do auxílio de uma norma geral a fim de decidir a ação a ser efetivada; que são sempre particulares os juízos básicos de obrigação, sem apelo a qualquer regra em relação ao que deve ser feito<sup>6</sup>. Em relação às teorias deontológicas da normas, sustentam que o dever de cada caso particular deve ser determinado por normas válidas independentemente das conseqüências de sua aplicação; que o padrão do certo e do errado pode derivar de uma ou mais regras, em que essas regras valem independentemente de promoverem ou não o bem.

---

<sup>6</sup> Ibid., p.165 e Ibid., p. 31.

Por outro lado, as teorias teleológicas, colocam toda a obrigação moral em relação com as conseqüências: para mim (egoísmo ético), ou para o maior número (utilitarismo); mas, conforme esse último ponha acento da obrigatoriedade no ato ou na norma que pode ser aplicada (mais exatamente, acentuando as conseqüências úteis ou do ato ou da norma), pode-se falar de utilitarismo do ato ou da norma. A tese fundamental do egoísmo ético: “cada um deve agir de acordo com o seu interesse pessoal, promovendo, portanto, aquilo que é bom ou vantajoso para si” (VÁZQUEZ, 1987 : 172).

Dessa forma, o egoísmo ético encontra apoio na psicologia da natureza humana, ou da motivação dos atos humanos, cujo o fundamento parte da premissa em que o homem é psiquicamente constituído de tal modo que o indivíduo sempre tende a satisfazer o seu interesse pessoal. Se é inaceitável a premissa do egoísmo ético, de que devemos fazer o que sacia nosso egoísmo ou interesse próprio; Vázquez examina a teoria da obrigação moral sustentada pelo utilitarismo. O utilitarismo é distinguido como nas teorias deontológicas sob dois aspectos, conforme a obrigatoriedade moral se relacione com :

a) o ato – *nosso dever, então, é realizar o ato que produz o máximo bem não somente para mim como para os outros ou*

b) com a norma – *nosso dever é agir de acordo com a norma cuja aplicação produza o maior bem não só para mim, mas também para os outros* (Ibid., p. 173).

A **Figura 2.2**, sistematiza a exposição de Vázquez:

<b>TEORIA DA OBRIGAÇÃO MORAL</b>	• <b>A) Deontológicas</b>	<b>a) do ato</b>	
		<b>b) da norma</b>	
	<b>B) Teleológicas</b>	<b>a) egoísmo ético</b>	
		<b>b) utilitarismo</b>	<b>1) do ato</b>
		<b>2) da norma</b>	

Fonte: Adaptado de Vázquez, Adolfo Sánchez. Ética. 1987, p.164.

**Figura 2.2** Teoria da Obrigação Moral.

FRANKENA (1981 : 28-29) apresenta o assunto dessa maneira: “um deontologista sustenta a possibilidade de uma ação ou regra de ação, ser moralmente certa ou obrigatória, ainda quando não promova a maior quantidade possível de bem relativamente ao mal, para a própria pessoa, para a sociedade ou para o universo. A ação pode ser correta ou obrigatória por outra razão qualquer ou por sua própria natureza”. Enquanto que as teorias teleológicas colocam o certo, o obrigatório e o moralmente bom na dependência do não- moralmente bom. Há divergência, segundo Frankena, entre os teleologistas, quanto a saber qual o tipo de bem que se deve tentar promover”.

FRANKENA (1981 : 30-31), complementa, afirmando:

“O egoísmo ético sustenta que o agente sempre deve fazer aquilo que lhe proporcione o maior bem pessoal – que um ato ou regra de ação é correto quando, e somente quando, a longo alcance, promova, em benefício do próprio agente, a maior quantidade possível de bem relativamente ao mal; e é errado o ato ou regra de ação quando isso não se verifique. O universalismo ético, ou o que habitualmente chamamos utilitarismo sustenta a posição segundo a qual o fim último é maior bem geral – que um ato ou regra de ação é correto se, e somente se, conduz ou provavelmente conduzirá a conseguir-se, no universo como um todo, maior quantidade de bem relativamente ao mal do que qualquer outra alternativa; é errado o ato ou regra de ação quando isso não ocorrer; é obrigatório, na hipótese de conduzir ou de provavelmente conduzir à obtenção no universo, da maior quantidade possível de bem sobre o mal”.

A concepção das teorias éticas para SROUR (1998), se fundamenta na Ética da convicção, defendida por Kant, para quem a virtude está submetida ao respeito de regras formais e, na Ética da responsabilidade de Weber. Os fundamentos e a justificação das decisões e ações se faz na ética da convicção através de leis morais que não toleram desvios, ou ideais de vida coletiva a serem realizados. Por outro lado, na ética da responsabilidade, as justificações se dão através de conseqüências ou propósitos; a primeira indica a promoção de bem ao maior número de pessoas e o segundo, aquilo que a coletividade reputa como bons.

As duas éticas mencionadas encontram paralelo nas teorias da obrigação moral:

- a) a ética da convicção é deontológica, estudo dos princípios e fundamentos da moral, ou tratados dos deveres;

- b) a ética da responsabilidade é teleológica, estudo dos fins humanos, em que a obrigação de uma ação deriva de sua finalidade ou de suas conseqüências prováveis.

A **Figura 2.3**, sistematiza a concepção de Srour:

### TEORIAS ÉTICAS

TEORIA	ÉTICA	ABORDAGEM	FUNDAMENTOS	JUSTIFICAÇÃO
<b>Deontologia (deveres)</b>	<b>Convicção</b>	<b>Princípio</b>  <b>Esperança</b>	<b>Leis morais</b>  <b>Ideais</b>	<b>Normas Universais</b>  <b>Valores universais</b>
<b>Teleologia (fins)</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Finalidade</b>  <b>Utilitarista</b>	<b>Propósitos</b>  <b>Conseqüências</b>	<b>Bondade dos fins</b>  <b>Máximo bem Para o maior Número</b>

Fonte: Adaptado de Srour, 1998, p.281.

**Figura 2.3** Teorias Éticas.

#### 7.1.5. Código de Ética

As relações de valor que existem entre o ideal moral traçado e os diversos campos da conduta humana podem ser reunidas em um instrumento regulador. Um dos sinais mais visíveis do compromisso corporativo com o comportamento ético são os códigos de ética. Ética corporativa ou declaração de valores são muito mais comuns atualmente do que costumavam ser no passado. Muitas empresas possuem declarações éticas formalizadas, porém, muitas declarações são apenas para serem exibidas. Mas, quando realizadas com esmero podem modificar a empresa para melhor e verdadeiramente encoraja comportamento ético (BATEMAN & SNELL, 1998 : 144).

Em anos recentes, muitas empresas vieram a confiar em códigos de ética de um ou de outro tipo como principal porta-voz da filosofia e expectativas da organização no que concerne à conduta ética. Normalmente, o código de ética fornece à organização um marco referencial, definindo as áreas de preocupação ética e os valores básicos que devam orientar a ação; os códigos variam muito em objetivo e conteúdo. Por sua própria natureza, os códigos

de ética, especialmente os que são menos detalhados e que refletem um esforço para inspirar – os chamados Credos, correm o risco de serem considerados como pouco mais do que retórica da administração. A credibilidade que a empresa atribui a um novo código ou credo depende de vários fatores, entre eles, a qualidade da declaração de princípios, uma boa redação e ser relevante para as necessidades da organização; além do comprometimento de todos e responsáveis por seu cumprimento.

BATEMAN & SNELL (1998 : 145), assinalam, ainda, que os códigos de ética devem ser cuidadosamente escritos e ajustados às filosofias individuais das empresas. A Hewlett Packard dedica-se à dignidade e ao valor de seus empregados. A Johnson & Johnson possui um dos códigos de ética mais famosos, e está sempre nos primeiros lugares em termos de responsabilidade social e comunitária na pesquisa anual sobre reputações empresariais da revista *Fortune*. A maioria dos códigos de ética aborda assuntos como conduta dos empregados, comunidade e meio ambiente, acionistas, consumidores, fornecedores e prestadores de serviço, atividade política e tecnologia.

Para os autores, para se fazer um código de ética verdadeiramente eficaz, deve-se proceder do seguinte modo:

- “1- envolver a todos, ou seja, cada pessoa que tenha de viver sob suas condições, em sua elaboração;
- 2- ter declarações corporativas, mas também permitir declarações separadas para diferentes unidades da organização;
- 3-fazê-las de modo resumido e por isso mais fáceis de ser compreendidas e lembradas;
- 4-não fazê-las melodramáticas – fazer algo importante, em que as pessoas realmente acreditam: e
- 5- começar pelo topo, fazendo com que os executivos discutam as afirmações e vivam segundo elas”.

Quando a realidade difere das afirmativas – como quando um lema diz que as pessoas são os principais ativos ou que o produto é o melhor do mundo, mas na realidade as pessoas são tratadas de modo inadequado ou a qualidade do produto é ruim -, a afirmativa torna-se para os funcionários mais uma brincadeira do que uma luz- guia.

De acordo com STONER & FREEMAN (1999 : 81), uma pesquisa revelou que mais de 90% das empresas [estatísticas sobre códigos de ética são do *Center for Business Ethics of Caring, Bentley College, Are Corporations Institutionalizing Ethics?* “*Journal of Business Ethics* 5(1986):86] que tentaram institucionalizar a ética criaram códigos de ética exigindo ou proibindo práticas específicas. Apesar de apenas 11% dessas empresas exibirem seus códigos nos escritórios e nas fábricas, a maioria delas demite, rebaixa ou repreende empregados que

violam intencionalmente esses códigos. Apesar de outra pesquisa ter revelado que “os códigos têm um efeito limitado como empecilhos ao mau comportamento intencional de delinquentes”, prosseguem os autores, muitas empresas acham que os códigos de ética informam aos empregados que as decisões de negócios devem levar em conta tanto considerações éticas quanto econômicas. Mais importante ainda, conclui o estudo, os códigos de conduta lembram aos empregados “que a empresa está totalmente comprometida em estabelecer seus padrões, e pede à sua força de trabalho que as incorpore em suas atividades diárias”.

COLLINS & PORRAS (1995 : 88,115-116), além do famoso Credo da J&J, como um código de conduta, retratam outros exemplos como: a declaração de forma simples e elegante de James Gamble sobre o valor central da P&G em relação à qualidade dos produtos e honestidade nos negócios “Se você não estiver condições de fazer mercadorias puras com o peso total, vá fazer outra coisa que seja honesta, mesmo que seja quebrar pedras”. John Young, ex-diretor-executivo da Hewlett-Packard, captou de forma simples a filosofia da HP: “A filosofia da HP significa o respeito e a consideração para com os indivíduos: ela diz ‘Faça com os outros aquilo que você gostaria que fizessem com você’. A questão dos valores, segundo os autores, para Hewlett, Packard, Johnson, não era em que eles acreditavam, “mas o quanto eles acreditavam naquilo (e a consistência de seu uso nas organizações); a palavra-chave é a autenticidade”. Sem nenhum sabor artificial. Sem acréscimo de adoçante. Só 100% de autenticidade genuína.

A capacidade da organização de evitar problemas éticos que podem ser evitados, de enfrentar os que não podem ser evitados ou que, erroneamente, não o são, e criar uma atmosfera de confiança e respeito mútuo, requer o desenvolvimento de sensibilidade ética. Para desenvolver sensibilidade ética às questões morais específicas que afetam ou ameaçam as organizações, têm que tornar-se conscientes das dificuldades comuns que podem impedir a construção dessa atitude. Dificuldades que são capazes de frustrar um esforço bem intencionado, mas que devem ser superadas. Sem a sensibilidade podem, as organizações, involuntariamente, provocar ou permitir a ocorrência de conduta imprópria; ou até mesmo, em definir questões éticas importantes, em determinar o papel correto da empresa, em decidir quais as diretrizes morais implementar, em solucionar dilemas e enfrentar a relutância em discutir as questões éticas.

As empresas mais bem-sucedidas na manutenção de altos padrões de conduta são aquelas nas quais a alta administração desenvolveu deliberadamente sensibilidade e compreensão para as dimensões éticas de suas decisões. Como resultado, seus valores e

preocupações desse gênero são difundidos na empresa, como um contrato psicológico entre seus membros.

## 7.2. Sociedades

A preocupação centrada em padrões éticos de comportamento, aplicáveis ao mundo das organizações não chega a se constituir uma novidade. O homem vive em sociedade e toda a relação social configura uma polarização de interesses e de disposições. As práticas sociais são conjuntos planejados de atividades em sentido lato, que implicam intervenções na sociedade. Balizam-se por normas e inspiram-se em valores, e são certamente, socialmente controladas. Desenvolvem-se de maneira estruturada ao obedecer a padrões aceitos, constituem a dinâmica da própria vida social e representa a chave para a reprodução das relações vigentes numa dada coletividade (SROUR, 1998 : 131-132).

Para VÁZQUEZ (1987 : 113), o homem é livre para decidir e agir, sem que a sua decisão e a sua ação deixem de ser causadas. Mas, o grau de liberdade está por sua vez, determinado histórica e socialmente, pois se decide e se age numa determinada sociedade, que oferece aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidade de ação.

Tendo em vista as mudanças histórico- culturais, através dos séculos, observa-se que os valores éticos sempre existiram, tendo uns exigidos menor atenção, outros adequação e alguns seriamente prejudicados. Portanto, os valores éticos de uma forma ou de outra têm sido a preocupação das sociedades que nos antecederam, como a igualdade, o altruísmo, a honradez.

Isso nos remete a concatenação entre os valores éticos e as sociedades. Nas sociedades primitivas, os valores éticos mais importantes, eram associados à idéia de existência da *coragem* para a defesa dos interesses tribais, a *união* para reforçar o trabalho que era uma atividade comunitária.

Costuma-se chamar sociedades tribais as que se encontram num estágio anterior ao advento da escrita e cuja cultura se baseia nos mitos dos seus ancestrais, transmitidos pela tradição oral. Nelas, a terra pertence a todos, e a divisão do trabalho é feita por sexo e idade. Não há classes sociais, e o sentido comunitário é mais forte que a percepção da própria individualidade (ARANHA & MARTINS, 1986 : 214). Na continuidade histórica, as sociedades antigas, com a sua divisão de classes, anula a liberdade (valor intrínseco à pessoa humana pela sua natureza de ser racional). Porém, a moral ateniense apresenta aspectos

positivos, quanto aos valores éticos, estabelecendo relação entre os membros da comunidade, prevalecendo para o homem o domínio pessoal (MOTTA, 1984 : 49). Por sua vez, nas sociedades medievais, predominando ainda a divisão em classes, a liberdade era restrita e se convertia em subserviência ao poder dos senhores feudais.

Segundo VÁZQUEZ (1987 : 46), “os interesses pessoais se afirmam somente nos tempos modernos”. Pois a afirmação da pessoa humana passou a ter sentido, em virtude do movimento cultural denominado Renascença. Nas sociedades modernas, que inicialmente apresentaram índices de progresso moral. Pois, sendo o homem considerado como fim. Por outro lado, a Revolução Industrial modificou essa dimensão, porque as sociedades modernas passaram a admitir o maior lucro como meta, a produtividade no trabalho como fim, passando a ser o parâmetro do homem que não valia por si mesmo, mas pelo que produzia. Conseqüentemente, há uma diminuição “da esfera moral e a articulação entre os interesses individuais e coletivos é sensivelmente abalada” (MOTTA,1984:48).

Para Santos (1991 : 366): “A modernidade teve entre outros, dois grandes impactos no horizonte ético: um agudo sentido da subjetividade e uma disseminada consciência da dinâmica histórica”. Na dimensão da subjetividade, deve-se primeiramente, levar em consideração, segundo o mesmo autor, o aspecto participativo, isto é, a participação mais ampla possível dos cidadãos nas três instâncias que compõem o sistema referencial de justiça de uma sociedade:

- “a) a formulação de princípios;
- b) a constatação dos fatos;
- c) a codificação de normas”.

Como também, observar o aspecto: respeito à privacidade e a multiplicidade de opiniões. Em relação, a disseminada consciência da dinâmica histórica, segundo Santos: “A paradoxal complexidade do real, foi abordada por Wilhem Friedrich Hegel (1770-1831 ) através do seu peculiar método dialético. Desde então, devemos dizer, os processos dinâmicos se tornaram dominantes no pensar humano. O pensar humano e Ética passaram a ser vividos e considerados dentro do processo dinâmico da História. Daí o profundo relacionamento entre o método dialético e dinâmica da histórica” (Ibid., 369).

O final do século 18º e o início do século 19º foi um período de grandes contradições. Os ideais do Iluminismo haviam penetrado a Alemanha. A Revolução Francesa fez surgir um pensamento eufórico com as possibilidades da razão e com a idéia de

autonomia. Isto é, a euforia com o progresso, as possibilidades da razão e a crença na liberdade contrapõem-se à decepção com a violência das guerras e com a tirania dos governos. O idealismo alemão tentou conciliar o teórico e o prático, o ideal e a realidade, buscando enfim, reunificar a razão e construir um conceito de absoluto.

O momento histórico em que Hegel viveu contribuiu para que sua obra fosse marcada por uma tentativa de conciliar a realidade contraditória com o pensamento, isto é, a história com a filosofia. Para construir uma filosofia que desse conta de seu tempo e do “movimento da vida” e da história, Hegel precisou de um novo método. Emprestou, então da dialética dos antigos gregos e a reformulou. A dialética hegeliana se constitui de três etapas: a tese (ou afirmação), a antítese (ou a negação da afirmação) e a síntese (ou negação da negação, que é uma nova afirmação). Em outras palavras, toda afirmação contém em si a sua própria negação. Isso gera uma relação dinâmica de enfrentamento entre opostos. Dessa contradição resulta um produto, que é a superação desses opostos. Saindo do plano lógico para o da realidade, Hegel exemplifica essa relação dialética entre as coisas da seguinte maneira: a tese é o indivíduo, a antítese é o povo, a síntese é o Estado. Nessa perspectiva, a historicidade do homem - atos e fatos - não reside na mera continuidade no tempo, mas é a consciência ativa do futuro, pela qual se torna possível a criação original por meio de um projeto de ação que tudo muda.

Por outro lado, para SANTOS (1997 : 5), “...o significado ético comum na sociedade moderna, outorgando direitos humanos universais a qualquer indivíduo, independente de sexo e raça, pode ser qualificada como eticamente superior a qualquer outra prévia situação da atual sociedade humana global”. Considerando que as sociedades evoluem no tempo e espaço, a dimensão da ética é também dinâmica. Considera, ainda, elementos da dimensão ética: “sentimentos – são as raízes do comportamento ético (Ibid., 6); razão, mecanismos. “Sentimentos e razão são fundamentais para a conduta moral dos indivíduos” (Ibid., 11); “e mecanismos (ferramentas utilizadas por muitas sociedades para obter um nível de cooperação de seus membros)” (Ibid., 14).

Para ETZIONI (1984 : 1), a sociedade moderna atribui um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência, no mundo das organizações. A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. As inovações tecnológicas e as

transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas (MOTTA, 1998:X).

Como desenvolve Freitag a partir das regras do método sociológico, Durkheim deixa explícito o deslocamento do foco de interesses do sujeito para a sociedade. DURKHEIM (*apud* AGUIAR,1996 : 25) postula ainda a objetividade dos fatos sociais. Estes, devem ser encarados como coisas independentem da natureza e das consciências dos indivíduos. Os fatos existem por eles próprios. Ao mesmo tempo dá os fatos sociais um poder coercitivo; eles exercem coercitivamente autoridade e exigem obediência dos indivíduos.

Esses tipos de conduta ou de pensamento não são apenas exteriores ao indivíduo, são também dotados de um poder imperativo e coercitivo, em virtude do qual se lhe impõem, quer queira, quer não. Ao transformar a sociedade (e o coletivo) em Sagrado, DURKHEIM (*apud* Aguiar, 1996 : 26) a elege a reveladora verdade, a guardiã da moral. Para ele a opinião pública faz de suas origens uma autoridade moral pela qual se impõe aos particulares. Ela reprime todo ato que a ofende em função da legitimação que exerce sobre a conduta dos cidadãos e pelas penas especiais que têm a seu dispor. Para ele, os sentimentos que nascem e se desenvolvem nos grupos são sentimentos de natureza mais intensa e cuja energia ultrapassa aquela dos sentimentos individuais. A vida torna-se qualitativamente diferente para aqueles que experimentam estes sentimentos coletivos.

Para DURKHEIM (*apud* AGUIAR, 1996 : 26), o coletivo é superior ao individual. É a sociedade que impulsiona o indivíduo ou o obriga a erguer-se acima de si mesmo, e é ela que dá a ele, o indivíduo, os meios para consegui-lo. A sociedade na visão de Durkheim, a natureza elevada ao mais alto ponto de seu desenvolvimento e concentrando todas as suas energias para, de qualquer maneira passá-la a si mesma. Ela é, nas palavras de DURKHEIM (*apud* AGUIAR, 1996:26), a morada de uma vida moral interior. De acordo com o tipo das relações sociais dominantes, cada época imprime sua própria marca na consciência moral, visto que, mudam os princípios e as normas morais e muda também o tipo de relações entre o indivíduo e a comunidade (VÁZQUEZ, 1987 : 62). Afirma, ainda, que “as doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens, e, em particular, pelo seu comportamento moral efetivo”.

Para tanto é importante enfatizar as palavras de BERLIN (1991 : 23): “...qualquer estudo da sociedade demonstra que toda solução cria uma nova situação que engendra suas próprias novas necessidades e problemas, novas exigências”.

É o que depara a UCDB com a mudança que permeia as universidades comunitárias segundo às novas exigências legais no contexto das universidades com o cunho filantrópico. Mas, é preciso observar que “... as regras, os valores, os princípios devem fazer concessões mútuas, em diferentes medidas, em situações específicas” BERLIN (1991 : 26). Por outro lado, SANTOS (1991 : 20), questiona: “Quem irá se bem sucedido eticamente? Trata-se de uma pergunta difícil. Pessoas que devem estar satisfeitas com os padrões éticos de suas companhias certamente estão equivocadas. Pessoas que se interessam, nem sempre tentando, mas nunca satisfeitas, provavelmente vencerão sem se darem conta”.

Apesar dos desafios decorrentes da nova situação e, as variáveis não controláveis, a UCDB, deve encontrar resposta positiva para cada desafio encontrado.

Por outro lado, os acadêmicos da UCDB, *protestaram ontem* [26.06.1999 – Jornal: Correio do Estado, Geral, p.06 ], *na Câmara Municipal* [Campo Grande/MS], *contra o fim da concessão de bolsas de estudo nas entidades filantrópicas. A medida atingiu cerca de dois mil alunos universitários, que tinham direito a bolsas parciais e integrais.* Ainda, o informativo registra, a busca de apoio político pelos estudantes e a direção da UCDB, “para mudar uma decisão do Ministério da Previdência e Ação Social, que alterou a Lei 9732/98, que trata da filantropia. O relator da lei, senador Jaber Barbalho, interpretou claramente seu artigo 4º, que isentava a universidade da contribuição previdenciária para que ela destinasse o repasse a bolsas de estudo. Porém, uma equipe do Ministério mudou tudo, obrigando as faculdades a contribuírem com a Previdência”.

As universidades comunitárias desempenham um importante papel social. Os programas de bolsas de estudos, os vários programas na área social, são mantidos em decorrência das isenções que elas recebem.

### **7.3. Organizações**

As organizações não são uma invenção dos tempos modernos. A história da Humanidade registra a utilização delas – no tempo e no espaço – para satisfazer as suas necessidades de sobrevivência, de defesa e hegemonia. Para ETZIONI<sup>7</sup>, “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Segundo o autor, elas caracterizam-se por:

“1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição,

---

<sup>7</sup> Ibid., p. 3.

mas planejada intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;

2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para os seus objetivos; esses centros de poder precisam também reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência;

3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas”.

Por outro lado, SROUR<sup>8</sup>, admite que, “as organizações são sistemas abertos e campos de forças: processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo. São inscritas num espaço hostil e belicoso, cujo caráter é político: convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades, cujos interesses são díspares. Por isso, é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade. Para Motta, Vasconcellos e Wood (1995:123), as organizações não são homogêneas. Elas possuem subgrupos que interpretam a cultura organizacional de forma diversa, gerando subculturas.

MORGAN<sup>9</sup> faz uma abordagem sistemática e metafórica acerca das organizações. Explorando as diferentes maneiras de pensar a organização. Para ele, as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de diversas maneiras. Uma das suas abordagens, foca as organizações, como sendo minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, para o autor, “... uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela idéia de que ‘ nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim’. Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser”. Essas características dos grupos, tais como crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, estruturados em normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na forma como a organização lida com os desafios que enfrenta. Atualmente, a crescente demanda da responsabilidade social e comportamento ético na esfera das organizações, aliada a um cenário de competição acirrada, faz-se necessário uma definição clara de um posicionamento / postura ética.

---

<sup>8</sup> Ibid., p. 125.

<sup>9</sup> MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 17-18.

A partir da noção das várias fundamentações filosóficas ligadas à Ética, as organizações precisam convertê-las em práticas, para dar conta do desafio e preservar suas finalidades, ou sua razão de ser. Engendrará-las em: estrutura corporativa, credos, códigos de ética, programas de treinamento quanto à ética, comissão de ética, entre outras. Diante desse cenário é importante observar, segundo COLLINS & PORRAS<sup>10</sup>, as tendências da organização de negócios: horizontalização, maior descentralização, maior dispersão geográfica, maior autonomia individual, maior número de trabalhadores do conhecimento. Daí a concepção dos autores sobre empresa visionária: “são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas e com longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta”. O ponto principal é que uma empresa visionária é uma *organização* — uma instituição.

NASH<sup>11</sup> propõe um mapa ético melhor, em relação ao ponto de vista do público e do administrador consciencioso, substituindo a estrutura do interesse próprio para uma nova estrutura analítica para a solução de problemas empresariais. Sendo que, os principais problemas dos modelos do interesse próprio no comportamento empresarial eram a falta de integração de fundamentos éticos nas decisões gerenciais, a provocação de uma visão psicológica com tendência a centrar-se sobre si mesmo e os resultados de tal orientação, sendo os principais deles a insensibilidade ao mercado, as relações ruins com os empregados, e o fracasso para sustentar normas éticas básicas, mesmo quando elas faziam sentido mercadológico a longo prazo. A estrutura analítica para a solução de problemas proposta pela autora, encoraja as seguintes condições:

- “1) a integração de uma faixa completa de normas éticas e de decisões dirigidas aos “negócios”;
- 2) uma tendência psicológica que vá além da centralização pessoal e empresarial sobre si mesmo para motivar a atenção aos outros;
- 3) a capacidade de motivar decisões de negócios pragmáticas e sólidas do ponto de vista da saúde da organização e do sucesso econômico.

Por outro lado, é importante enfatizar os princípios de *Jean-François Chanlat* (apud, Santos):

- “a) Quando a administração da empresa age num horizonte de perpetuidade no tempo, o seu agir é ético.

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 15.

<sup>11</sup> Ibid., p. 76.

- b) Toda decisão tomada com a mais ampla aprovação de grupos interessados têm uma dimensão ética.
- c) A fonte mais comum de ofensas à Ética é considerar a si mesmo como um caso especial”.

As organizações na sua maioria enfrenta duas metas dentro de suas estruturas éticas : obter vantagem competitiva e alcançar legitimidade empresarial. Daí a adoção de uma ampla gama de posturas para equilibrar o resultado econômico e a responsabilidade social.

“..., nenhuma sociedade é livre exceto se governada, de uma maneira ou de outra, por dois princípios interrelacionados: primeiro, que nenhum poder (mas apenas direitos) pode ser considerado absoluto, de forma que todos os homens não importa o poder que os governe, tenham um direito absoluto de se recusarem a agir desumanamente; e, segundo, que há áreas limitadas, não traçadas artificialmente, onde os homens devem ser invioláveis, e cujo limites definidos segundo regras há tanto tempo aceitas, que observá-las já constitui participar da concepção do que seja um ser humano normal e, portanto, do que seja agir de maneira desumana ou insana; regras de que seria absurdo dizer, por exemplo, poderem ser ab-rogadas por algum procedimento formal da parte de alguma corte ou de algum corpo soberano” (CONSTANT, MILL, TOCQUEVILLE, *apud* BERLIN<sup>12</sup>).

“A ampliação da liberdade de um homem ou de um povo de escolherem viver como desejam deve ser pesada com as exigências de muitos outros valores, dos quais a igualdade, justiça, felicidade, segurança ou ordem pública talvez sejam os exemplos mais óbvios”, segundo BERLIN<sup>13</sup>. Na perspectiva de BERLIN em *Quatro Ensaio Sobre a Liberdade*, permeiam-se os questionamentos: (a) Não existe uma ética única? (b) Ética é uma “feição” da cultura mas dela se diferencia? (c) Cada organização faz uma opção ética que, deveria ser marcada pela coerência entre a retórica e a prática? Questionamentos que encontram reflexos elucidativos em, “as palavras, conceitos e atos políticos só se fazem inteligíveis quando no contexto dos problemas que dividem os homens, que deles fazem uso, e que no final, os homens escolhem entre valores últimos; escolhem como escolhem, porque suas vidas e pensamentos são determinados por categorias morais fundamentais conceitos que são, pelo menos durante largos períodos de tempo e espaço, uma parte de seu ser, de sua mente e de seu sentido de sua própria identidade; uma parte daquilo que os torna humanos” (BERLIN<sup>14</sup>). É necessário, pois, que uma sociedade baseada na lei do lucro e da eliminação dos mais fracos

<sup>12</sup> BERLIN, Isaiah. *Quatro Ensaio sobre a liberdade*. Brasília: Universidade de Brasília, 1981. p.165.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 168.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 136 e 165.

faça surgir as exigências éticas. A organização deve se tornar cidadã, ou seja, conduzir ações que favoreçam a inscrição dos indivíduos no contexto social. Deste modo, a representação de uma organização como sociedade onde as condutas humanas são definidas por regras imperativas e que se produzem num mundo de relações formalizadas é atenuada para dar lugar à representação de uma comunidade de seres fraternais que estabelecem relações participativas, que são responsáveis por seus atos e almejam o bem comum. Se a ética não pode se colocar a serviço das organizações, isto não impede que as organizações modernas possam ocultar o problema da ética; por outro lado, a emergência de uma exigência ética na organização faz precisamente com que as responsabilidades política, cívica, ecológica e psíquica sejam cada vez mais asseguradas, não porque o dinamismo da organização exige, mas porque é impossível, a quem quer que seja, ignorá-las, sob pena de ver sancionada pela própria sociedade. Toda a organização guarda em seu interior comunidades variadas, micro-culturas, se constituindo como um lugar de vida e não um simples lugar de trabalho. Nesse contexto permeia e desenvolve a cultura organizacional. E no caso em estudo, a cultura organizacional se harmoniza com ênfase dos salesianos.

#### **7.4. Cultura Organizacional**

Diferentes autores adotam maneiras distintas para expressar a sua concepção sobre cultura organizacional. A década de 80 assistiu a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional (Fleury, et al.<sup>15</sup>). Para Bowditch e Buono<sup>16</sup>, a cultura organizacional se refere ao “padrão compartilhado” de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente. bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente do indivíduo. A cultura organizacional reflete a identidade da organização, diante das suas premissas básicas, seus objetivos e práticas, que são compartilhados pelos seus membros.

Por outro lado, ALVES (1997 : 10) conceitua cultura da empresa como: “Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é defendido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de

---

<sup>15</sup> FLEURY, Maria Teresa Leme et al. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p.273.

<sup>16</sup> Ibid., p. 182.

endoculturação”. De acordo com SROUR<sup>17</sup>, nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito difundido de saberes. forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todas os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Do ponto de vista de FLEURY<sup>18</sup>, a proposta de “Edgar Schein acerca da cultura organizacional é um importante referencial teórico: cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Segundo SCHEIN (*apud* FLEURY et al. 1997 : 275), existem diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida:

- “a) nível dos artefatos visíveis, como os produtos visíveis: o layout da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos mas difíceis de serem interpretados;
- b) os valores – sendo que aqui o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso;
- c) os pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem”.

Em decorrência, os pressupostos representam o produto do aprendizado de respostas, originadas em valores internalizados que levam a comportamentos determinados e representam os pontos centrais da cultura organizacional. Daí, a necessidade de atenção por parte das organizações de perceberem a importância e amplitude de aceitação dos pressupostos e valores compartilhados pelos membros da organização, diante dos dilemas que inserem nesse contexto.

Em conformidade com TAMAYO (1999), os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional. Para o autor, os valores organizacionais são entendidos como as crenças e princípios básicos numa organização. Considera, ainda, que os valores organizacionais são crenças sobre o que é bom para a empresa, o que é desejável, o que garante o sucesso e a harmonia interna. E, toda organização tem princípios que orientam sua

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 175.

<sup>18</sup> FLEURY, Maria Teresa Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20.

vida cotidiana e seu estilo de gerenciamento; a partir desses princípios definem-se comportamentos organizacionais desejáveis e formas de agir e de pensar na organização. Esses princípios constituem os valores organizacionais. Geralmente eles são introduzidos pelo próprio fundador ou por outras pessoas ou grupos influentes. Esses valores constam nos documentos oficiais, no discurso dos dirigentes e nas mensagens publicitárias.

Nessa perspectiva, em conformidade com FEUERSCHÜTTER (1997 : 77): “Os valores consistem em critérios, em concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável em termos dos cursos e dos resultados de determinada ação” (Kluchholn, Williams, Rokeach apud Beyer, 1981: Enz, 1986,1988). “São formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo das suas experiências. Diante disso, é possível compreender por que as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas diante das mesmas situações”.

COLLINS & PORRAS<sup>19</sup>, expõem sobre o procedimento diferenciado da Johnson & Johnson e Bristol-Myers tiveram frente a um problema similar: a crise do Tylenol em 1982 na J&J e do Excedrin na Bristol-Myers. A J&J usou o *Credo* [crenças e valores da Organização = hierarquia de responsabilidades perante os clientes, os funcionários, a sociedade como um todo e acionistas ] “como base da sua reação à crise do Tylenol em 1982, quando as mortes de sete pessoas nas redondezas de Chicago revelaram que alguém – não um funcionário - havia adulterado embalagens de Tylenol, envenenando-as com cianeto”. A J&J retirou todas as cápsulas de Tylenol de todo o mercado norte-americano, arcando com um custo estimado em US\$100 milhões e colocou 2.500 pessoas em ação com objetivo de alertar o público e lidar com o problema. “O Washington Post escreveu sobre a crise, dizendo que **a Johnson & Johnson tinha demonstrado ao público que era uma empresa que estava disposta a fazer o que é certo, independente dos custos**”.

Por outro lado, a postura da Bristol-Myers - alguns dias depois da crise do Tylenol, diante de um problema quase idêntico foi diferente. Os comprimidos de Excedrin haviam sido adulterados nas imediações de Denver. “*Em vez de recolher os comprimidos de todo o mercado norte-americano – como a J&J tinha feito – a Bristol-Myers recolheu apenas os comprimidos de Colorado e não lançou um campanha para alertar o público*”. A J&J, tinha uma ideologia que orientou seu procedimento diante da crise, porém, a pesquisa de Collins & Porras, não identificou nada parecido na Bristol-Myers.

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 97.

Todavia, os valores e o estilo operacional de uma organização — *a cultura* — exercem um potente efeito sobre o que os gerentes identificam como preocupações éticas em seu trabalho e sobre como lidarão com estes problemas (TOFFLER<sup>20</sup>). Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas (SROUR<sup>21</sup>).

Todavia, as organizações não podem ser entendidas quando suas histórias não são levadas em consideração. É importante visualizar o papel do fundador para a compreensão dessa dimensão e da interação com os padrões culturais que são forjados nesse contexto. Porém na perspectiva de MORGAN<sup>22</sup>: “a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”. O exemplo dado por COLLINS & PORRAS<sup>23</sup>, acerca da decisão da Boeing de construir o 747. “A Boeing construiu o 747 tanto por causa da sua identidade quanto por querer lucros – porque ela acreditava que devia estar na liderança do setor de transportes aéreos e ponto final. Por que fazer o 747? **Por que nós somos a Boeing!**” Observando a dimensão cultura organizacional, têm-se parâmetros para compreender importantes diferenças no comportamento das organizações. Como também o procedimento das ações decisórias.

A cultura organizacional do caso em estudo é fundamentada no Sistema Preventivo de Dom Bosco, que permeia toda a sua ação pedagógica e define o seu referencial como uma universidade comunitária, católica, salesiana. Buscando a interação de seu cunho filosófico com a sua missão educativa e social.

## 7.5. Cidadania

A constante preocupação com as conseqüências das ações humanas; com a relação entre a capacidade dos homens e seu lugar na sociedade; com a liberdade: com a questão dos direitos e dos deveres; com a dignidade pessoal e o respeito ao próximo; com o conflito entre interesses individuais e coletivos; com a felicidade e a infelicidade ; com o poder; com o bem

---

<sup>20</sup> Ibid., p. 15.

<sup>21</sup> Ibid., p. 174-175.

<sup>22</sup> Ibid., p. 135-136.

<sup>23</sup> Ibid., p. 98.

e o mal; a morte e a imortalidade - sempre se fez presente na história do pensamento social (FERREIRA<sup>24</sup>).

A questão da cidadania vem sendo retomada no mundo contemporâneo. Nas décadas de 60 e 70, esse tema não exercia o mesmo apelo. A temática se versava sobre a mudança social, o modelo revolucionário russo ou o do chinês. A cidadania, nesse período, “tinha uma conotação pejorativa, espécie de engodo a ‘la democracia americana’, que não levaria a nada”(COUVRE<sup>25</sup>). Atualmente, a cidadania é foco de debates tanto na democracia ocidental quanto no socialismo do Leste, entre os segmentos da sociedade, e na pauta de diversos movimentos sociais. No caso do Brasil, tivemos a experiência da Constituinte que elaborou a Constituição Brasileira de 1988, fixando os direitos e deveres dos cidadãos (COUVRE<sup>26</sup>). Atendendo a determinação presidencial, o Ministério da Justiça elaborou o Programa Nacional de Direitos Humanos, conforme previsto na Declaração e Programa de Ação de Viena, adotada consensualmente na Conferência Mundial dos Direitos Humanos, em 25 de junho de 1993, na qual o Brasil teve uma destacada participação (PNDH, 1996 :10). O objetivo do Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), elaborado pelo Ministério da Justiça em conjunto com diversas organizações da sociedade civil, é, identificando os principais obstáculos à promoção e proteção do direitos humanos no Brasil, “eleger prioridades e apresentar propostas concretas de caráter administrativo, legislativo e político-cultural que busquem equacionar os mais graves problemas que hoje impossibilitam ou dificultam a sua plena realização”.

“A Constituição de 1988 estabelece a mais precisa e pormenorizada carta de direitos de nossa história, que inclui uma vasta identificação de direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais, além de um conjunto preciso de garantias constitucionais. A Constituição também impõe ao Estado brasileiro reger-se, em suas relações internacionais, pelo princípio da ‘prevalência dos Direitos Humanos’ (art.4º,II). Resultado desta nova diretiva constitucional foi a adesão do Brasil, no início dos anos noventa, aos Pactos Internacionais de Direitos Civis e Políticos, e de Direitos Humanos e contra a Tortura e Outros Tratamentos ou Penas Cruéis, Desumanos ou Degradantes, que se encontram entre os mais importantes instrumentos internacionais de proteção aos direitos humanos. Paralelamente a esta mudança no quadro normativo, o Governo Federal vem tomando várias iniciativas nas esferas internacional e interna que visam a promover e proteger os direitos humanos” (PNDH, 1996: 9).

---

<sup>24</sup> FERREIRA, Nilda Teves. *Cidadania:: uma questão para a educação*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. p.1.

<sup>25</sup> COUVRE, Maria de Lourdes Manzini. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 1991. p. 7.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p.8.

As pessoas tendem a pensar a cidadania apenas em termos dos direitos a receber, esquecendo o fato de que elas próprias podem ser as condutoras desse processo. É preciso conquistar esses direitos e correlacioná-los às condições em nível econômico, político, social e cultural. Sobre o termo cidadania, podemos constatar, juridicamente, as seguintes idéias:

“Segundo teoria, que se firma entre nós, a cidadania, palavra que deriva de cidade, não indica somente a qualidade daquele que habita a cidade, mas, mostrando a efetividade dessa residência, o direito político que lhe é conferido, para que possa participar da vida política do país em que reside. Neste sentido, então a cidadania tanto se diz natural como legal. Será natural quando decorre do nascimento, isto é, da circunstância de ser nacional por nascimento. Será legal quando, em virtude de residência fixada em certa parte do território, esta lhe é outorgada por uma declaração legal, a naturalização. A cidadania é expressão, assim, que identifica a qualidade da pessoa que, estando na posse de plena capacidade civil, também se encontra investida no uso e gozo de seus direitos políticos, que se indicam, pois, o gozo da cidadania. Em certos casos, porém, a lei impõe restrições àquele que a frui em caráter legal. A cidadania pode ser conferida tanto ao nacional como ao estrangeiro naturalizado”(SILVA, De Plácido *apud* GONÇALVES, 1994 : 60).

O termo conota a idéia de uma participação consciente e voluntária na totalidade dos deveres e direitos cívicos, o exercício, assim, da cidadania. No que pese a força jurídica do termo, a igualdade perante a lei e os demais direitos civis, é preciso, segundo Gonçalves (1994:60), necessariamente a estes agregarem-se os direitos políticos, mormente os de associação e de sufrágio, e ainda se lhes acrescentar os direitos econômicos e sociais que conferem às pessoas uma qualidade mínima de vida, para que a cidadania ganhe autonomia de ação no meio social.

Como diz DALLARI (*apud* FERREIRA, 1993 : 20-21), “a noção de cidadania busca expressar a igualdade dos homens em termos de sua vinculação jurídica a um determinado Estado; portanto, este tem o poder de definir os condicionantes do exercício da cidadania. O cidadão constitui uma criação do Estado, que vai moldá-lo aos seus interesses”. Vista sob esse aspecto, a cidadania é um duplo na identidade do homem. Na esfera individual, cada um é único e inigualável; na esfera pública, cada um é um cidadão, teoricamente igual a todos os outros assim considerados.

FERREIRA (1993 : 21) enumera como pressupostos de cidadania que:

“a) ontologicamente, ela não é um ‘em-si’, pois tem por fim a identidade social dos indivíduos na relação com um determinado Estado;

- b) seu determinante histórico-social é a existência da sociedade de classes e do Estado; como categoria histórica, a cidadania é dinâmica, refletindo, portanto, as condições econômicas, políticas e sociais da sociedade na qual foi forjada;
- c) no interior das relações sociais, a cidadania pertence à ordem simbólica, representando a realidade e disponibilidade, valores e significações socialmente estabelecidos; serve, assim, de mediação entre os indivíduos e o Estado”.

Não cabe aqui, teorizar sobre o Estado ou encontrar razões plausíveis que justifiquem as relações de subordinação dos indivíduos a uma instituição que transcende as suas existências. E sim a compreensão do significado de cidadania.

Parece oportuno incorporar nesta temática para melhor compreensão a origem da cidadania.

Para COUVRE<sup>27</sup>: “Atribui-se em princípio à cidade ou pólis grega. A pólis era composta de homens livres, com participação política contínua numa democracia direta, em que o conjunto de suas vidas em coletividade era debatido em função de direitos e deveres. Assim, o homem grego livre era, por excelência, um homem político no sentido estrito”. A cidadania está relacionada ao surgimento da vida na cidade, à capacidade de os homens exercerem direitos e deveres de cidadãos. As sociedades grega e romana (escravagistas) promoveram em suas cidades alguma forma de cidadania. O aparecimento da sociedade feudal no período que vai do século 5º ao 13º, que era rural, a cidadania não ocupou lugar. Todavia, é com a ascensão da classe burguesa em luta com a feudal que se retoma o exercício da cidadania, como parte da existência dos homens vivendo nos burgos.

Porém, é com as revoluções burguesas, particularmente com a Revolução Francesa que se estabelecem as Cartas Constitucionais em oposição ao processo de normas difusas e indiscriminadas da sociedade feudal e às normas arbitrárias do regime monárquico ditatorial. O Estado de Direito, legalmente estabelece direitos iguais a todos os homens, o fim da desigualdade. Enfim, os homens passaram a ser considerados iguais, diante da lei, pela primeira vez na história da humanidade (COUVRE<sup>28</sup>).

A concepção de Direitos Humanos segue a sua trajetória no tempo e espaço. As declarações de Direitos Humanos, trazem em seu contexto o resultado das grandes mobilizações, lutas dos povos para se verem livres da opressão, da exploração, do preconceito

---

<sup>27</sup> Ibid., p. 16-17.

<sup>28</sup> Ibid., p.17.

e da violência (GONÇALVES<sup>29</sup>). SORONDO (1994, *apud* GONÇALVES<sup>30</sup>) “reafirma que os DH constituem um ideal comum para todos os povos e nações e como tal se apresentam como um sistema de valores que, sendo produto da ação humana, reflete sua constante evolução, possuindo uma dimensão histórica”.

A adoção pela Assembléia Geral das Nações Unidas da Declaração Universal de Direitos Humanos, em 1948, constitui o principal marco no desenvolvimento da idéia contemporânea de direitos humanos. Os direitos inscritos nessa Declaração constituem um conjunto indissociável e interdependente de direitos individuais e coletivos, civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, sem os quais a dignidade da pessoa humana não se realiza por completo (PNDH, 1996:10). A Declaração transformou-se, na última metade do século passado, em um fonte de inspiração para a elaboração de diversas cartas constitucionais e tratados internacionais com o foco na proteção dos direitos humanos.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, chave do nosso tempo, tornou-se, segundo PNDH (1996 : 10), um autêntico paradigma ético a partir do qual se pode medir e contestar a legitimidade de regimes e Governos. Os direitos ali inscritos constituem hoje um dos mais importantes instrumentos de nossa civilização visando a assegurar um convívio social digno, justo e pacífico. Segundo, ainda, o PNDH (1996 : 10-11), os direitos humanos não são, porém, um conjunto de princípios morais que devem informar a organização da sociedade e a criação do direito. Enumerados em diversos tratados internacionais e constituições, asseguram direitos aos indivíduos e coletividades e estabelecem obrigações jurídicas concretas aos Estados. Compõem-se de uma série de normas jurídicas claras e precisas, voltadas a proteger os interesses mais fundamentais da pessoa humana. São normas cogentes, ou programáticas que obrigam os Estados nos planos interno e externo.

Com o estabelecimento das Nações Unidas, em 1945, e a adoção de diversos tratados internacionais voltados à proteção da pessoa humana, os direitos humanos deixaram de ser uma questão afeta exclusivamente aos Estados nacionais, passando a ser foco de interesse mundial. A criação de mecanismos judiciais internacionais de proteção dos direitos humanos, tais como: Corte Européia de Direitos Humanos, ou quase-judiciais como a Comissão Interamericana de Direitos Humanos ou Comitê de Direitos Humanos das Nações Unidas, deixa claro esta mudança na antiga formulação do conceito de soberania. É certo, porém, que

---

<sup>29</sup> GONÇALVES, Marco Antonio. *Formação da cidadania: proposta educacional*. São Paulo: Paulus, 1994. p. 15.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 14.

a obrigação primária de assegurar os direitos humanos continua a ser responsabilidade interna dos Estados (PNDH, 1996 : 11).

Segundo Gonçalves(1994 : 15), costuma-se assinalar, como sendo antecedentes da Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU (1948) o *Virginia Bill of Rights* (Declaração de Direitos de Virgínia) de 12 de junho de 1776 – durante a Independência dos Estados Unidos da América – e principalmente a promulgação da *Déclaration des Droits de l'Homme e du Citoyen* (Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão) da França em 26 de agosto de 1789.

Os EUA foram o primeiro país a formular certos direitos e liberdades fundamentais do homem, dando-lhe vigor de lei fundamental em sua Carta Magna. Na *Bill of Rights*, há segundo Gonçalves, “influência de Locke, como a noção de liberdade e igualdade de todos os homens e, principalmente, o conceito de propriedade”.

Locke desenvolveu a teoria da liberdade natural do ser humano. O indivíduo, segundo ele, deveria limitar a sua absoluta liberdade para proteger a propriedade como valor fundamental (inalienável). Dessa concepção individualista burguesa nasceu a idéia de cidadão e de uma relação contratual entre os indivíduos (GONÇALVES, 1994). Por outro lado, no século 18º o confronto direto e definitivo entre a burguesia e o regime absolutista, propiciou a instituição final de um rol de direitos que passaram a ser considerados fundamentais para os homens e serviriam como parâmetro universal na luta contra os antigos regimes.

De acordo com Gonçalves (1994), a *Déclaration des Droits de l'Homme e du Citoyen*, é marcada pela influência da Filosofia Iluminista.

Jean –Jacques Rousseau afirmava que existia uma condição natural humana de felicidade, virtude e liberdade. Ao contrário de Locke, entendia que é a evolução que limita as condições naturais de felicidade humana e que não bastava, assim, a garantia da propriedade para realizar a felicidade humana. Para Rosseau, a propriedade era a fonte de desigualdade humana e, como tal, da perda da liberdade.

A Declaração de 1789 encontra suas raízes na Revolução Francesa e em seu significado histórico do término do Feudalismo. Enfim, o embate entre o absoluto dos direitos dos indivíduos ao condicional do Estado: “*os cidadãos têm o direito de resistir à opressão* (Gonçalves, 1994)”. Por outro lado, o respeito aos Direitos Humanos é a pedra angular sobre a qual está fundamenta da cidadania. Haja vista, os Direitos Humanos, extrapolam a esfera nacional; não estão circunscritos a um determinado país ou nação, mas são uma questão de preocupação, obrigação e responsabilidade universal.

A cidadania não é um sistema fechado e inalterável; ela se realiza no processo de conquista e defesa de direitos humanos, civis e políticos. O pensamento de COUVRE<sup>31</sup> sintetiza a reflexão sobre cidadania:

“..., penso que a cidadania é o próprio direito à vida no sentido pleno. Trata-se de um direito que precisa ser construído coletivamente, não só em termos de atendimento às necessidades básicas, mas de acesso a todos os níveis de existência, incluindo o mais abrangente, o papel do(s) homem(s) no Universo.”

Por outro lado, como assinala AGUIAR<sup>32</sup>: “A lei é um princípio objetivo, que prescreve um comportamento que todo ser racional deve seguir. Os imperativos expressam a necessidade de agir segundo certas regras. Os imperativos categóricos têm valor moral e enquanto tal norteiam a conduta dos indivíduos”. No mundo social existem duas categorias de valores [ que interessa no enfoque cidadania, grifo nosso] que Kant identifica como: o preço e a dignidade. O preço explicita um valor exterior, de interesses particulares. A dignidade representa um valor interior, de interesse geral. Este valor universal, a dignidade humana, é que deve ser respeitado pela vontade legisladora do homem. Os interesses particulares não podem se sobrepor no mundo social, nem mesmo justificar e orientar as ações humanas (*apud* AGUIAR, 1996 : 52).

Assim, o cidadão deve saber pensar, ultrapassar a mera expressão de seus interesses particulares, concordar com um ponto de vista universal, encarar os problemas considerando o interesse da comunidade em seu conjunto. E perceber o quanto precisa caminhar junto com outras pessoas; e no campo complexo de relações observar que a reciprocidade deve prevalecer. Ajudar na construção de uma sociedade forjada na cidadania e com um quadro referencial de valores que sustentam este projeto.

A UCDB, caracteriza-se como instituição social, além de criar, preservar e transmitir conhecimentos, atua como agente qualificado para responder às demandas sócio-políticas, culturais e filosóficas, históricas e tecnológicas das sociedades contemporâneas, buscando soluções teóricas e práticas para construção de um mundo melhor. Inserida em um contexto social amplo e preocupada com o seu ser e presença na Região Centro – Oeste apresenta uma visão acadêmica séria e comprometida com os problemas regionais (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2000 – 2003, p. 11-12).

---

<sup>31</sup> Ibid., p. 11.

<sup>32</sup> Ibid., p. 52.

## 7.6. Valores

A importância dos valores na Ética e, em geral, na vida humana, é decisiva. Os valores, enquanto parâmetros para a conduta, são os que dão à vida humana, tanto individual como social, seu sentido e sua finalidade. Explicar, justificar a vida implica sempre recorrer a uma valoração. Se vive constantemente fazendo, formulando valores.

Valinzuela Escobar<sup>33</sup> e Vázquez<sup>34</sup> conceituam valores como sendo criações humanas, e só existem e se realizam no homem e pelo homem. Os valores são objetivos, porém sua objetividade é humana e social, não transcende o homem como ser histórico-social. Os valores existem, unicamente em um mundo social; isto é, “pelo homem e para o homem”. A concepção de Vázquez<sup>35</sup> para o termo valor: “valor não é propriedade dos objetos em si mas propriedade adquirida graças à sua realização com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor somente quando dotados realmente de certas propriedades objetivas”. “É aquilo que cumpre com a sua função ou que satisfaz necessidades”(José de Jesus Montoya *apud* Motta,1984:35).

### 7.6.1. Teoria dos Valores

Se denomina Teoria dos Valores ou Axiologia (de *axios*, valor e *logos*, tratado), a disciplina filosófica que estuda os valores. Pode-se dizer que a Ética e a Estética são os campos da Filosofia de maior aplicação dessa teoria. Esta disciplina é relativamente recente; ensaiava seus primeiros passos na segunda metade do século 19º. Isto não indica que anteriormente os filósofos ignoraram a concepção de valor. Os valores eram compreendidos de forma isolada e assistemática. Pois, não tinham a consciência clara de sua importância e ocorria confusão entre o que se concebia como valor, por exemplo : a beleza com a bondade e esta por sua vez com a utilidade (Valinzuela Escobar<sup>36</sup>).

A Filosofia até o século 19º não empregava a palavra valor no sentido em que é atualmente usada, porém desde os seus primórdios já discutia a sua realidade.

Entre os pioneiros da Axiologia podemos citar Frederico Nietzsche (1844-1900) e Max Scheler (1874-1928). Antes de Nietzsche, a palavra valor era empregada em Economia Política na acepção de valor de troca, valor de consumo, entre outras.

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 99.

<sup>34</sup> Ibid., p. 126.

<sup>35</sup> Ibid., p. 121.

<sup>36</sup> Ibid., p. 85.

Segundo Valinzuela Escobar<sup>37</sup>, os primeiros trabalhos sistemáticos sobre Axiologia se realizaram na Alemanha no final do século 19º; um dos mais antigos é o de Guillermo Windelband, publicado em 1884 – *Praeludien*. Mais tarde apareceram outras publicações, tais como: *Teoria de los Valores y Ética* e *Sistema de Axiologia* de Ehrenfels, publicadas respectivamente em 1893 e 1898; *Investigaciones psicológicas y éticas sobre la Teoria de los Valores*, de Meinong, publicada em 1894 e *Sobre la actitud estimativa y el valor* (1985) do mesmo autor. Porém, uma das obras mais importantes sobre a Teoria dos Valores se deve a Max Scheler (1874 – 1928 ), um ano antes da eclosão da Primeira Guerra Mundial: O formalismo na ética e a ética material dos valores, onde sustenta uma filosofia material dos valores; aqui a palavra material não se refere a uma filosofia materialista; se trata de uma doutrina que se distingue do formalismo kantiano (Valinzuela Escobar, 1986 : 93).

O ponto de congruência entre os filósofos é que os valores existem! Porém, diferem quanto ao modo de existir. Daí, o surgimento das seguintes correntes: Corrente subjetivista dos valores e Corrente objetivista dos valores. A primeira, afirma que os valores são resultados das relações individuais e coletivas. O valor é um estado psíquico, subjetivo, uma vivência pessoal, ou de considerações socialmente compartilhadas. A segunda corrente se contrapõe determinantemente ao subjetivismo; sustenta que os valores dependem do objeto e não do sujeito. O objetivismo reconhece que a valoração é subjetiva, porém, ele não implica que o valor o seja (Ibid., 86-89).

Todo valor é objetivo, porque cada ser tem algo que lhe é inerente, exprime uma realidade concreta que vale por si mesma, independente de qualquer avaliação da pessoa humana. O aspecto subjetivo do valor, consiste na avaliação que cada indivíduo faz do valor; avaliação esta, dependerá dos conhecimentos da pessoa, do grau de cultura, afetividade, da visão que possuir da realidade social, da educação recebida e de outros fatores individuais e sociais (MOTTA, 1984 : 37). Por outro lado, tanto o objetivismo como o subjetivismo são unilaterais. O valor surge da relação entre o sujeito e o objeto e que essa relação axiológica origina uma qualidade estrutural empírica; qualidade esta, não se dá no vazio, e sim, numa situação concreta. Os valores servem de fundamentos as normas éticas, e estas como as normas jurídicas são situacionais (Risieri Frondizi, *apud* Escobar)<sup>38</sup>.

Os valores, enfim, são o substrato para se compreender a postura ética tomada pelo indivíduo, per si ou socialmente. Embora, cada povo, cada época, propõe uma escala de valores de acordo com as circunstâncias, e cada organização com a sua própria evolução.

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 85.

<sup>38</sup> Ibid., p. 89-90.

Pois, os valores “existem unicamente em um mundo social” (VÁZQUEZ<sup>39</sup>). Segundo DURKHEIM (*apud* Aguiar, 1996 : 27) é a sociedade como a “morada de uma vida moral interior, e como possuidora de uma alma, alma esta que se constitui pelos ideais coletivos e, portanto, possuidora das forças morais que tem a função de moralizadora e de guardiã da moralidade. Ela tem o poder de julgar o certo e o errado, o bem e o mal”. Nas palavras de do mesmo autor, a sociedade que tem, também o poder de punir e de exercer coações sobre os indivíduos. É a grande ditadora da moral. Os indivíduos passam a ser obedientes seguidores subjugados a essa poderosa entidade através da coerção das diferentes forças sociais e instâncias de poder.

### 7.6.2. Valores nas Organizações

Nas organizações, os valores representam um conjunto de indicadores pelas quais as pessoas e os grupos escolhem ou rejeitam objetivos, soluções e procedimentos. Basicamente, os valores organizacionais são as crenças sobre o que é bom e desejável para a empresa. Para Bowditch e Buono<sup>40</sup> valores organizacionais são: “As crenças e os valores subjacentes de uma empresa são a essência da filosofia daquela organização para atingir o sucesso”. ALVES<sup>41</sup> conceitua como sendo as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros ou critérios para a escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer.

Os valores influenciam as diretrizes estratégicas e referenciam o sentido, a natureza e o alcance das decisões nas organizações. Propiciam um apoio fundamental à tomada de decisões. Para DEAL e KENNEDY (*apud* Tamayo<sup>42</sup>), os valores organizacionais são as crenças e princípios básicos numa organização. Eles constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 127.

<sup>40</sup> Ibid., p. 185.

<sup>41</sup> ALVES, Marcelo Marinho et al.. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD, Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas*. São Paulo: Excellus, 1997, p.10

<sup>42</sup> TAMAYO, Álvaro. Cultura, Valores Organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro & Outros (organ.) *Trabalho, Organizações e Cultura*. Coletâneas da ANPEPP, V.1,N11, outubro/1996, p. 164.

As organizações, como todos os grupos sociais, segundo TAMAYO<sup>43</sup>, estabelecem limitações para a tendência à variabilidade do comportamento individual, estabelecendo parâmetros que facilitem a obtenção dos interesses do grupo. Nesse sentido, prossegue Tamayo, os valores organizacionais são de capital importância para a empresa. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, tampouco com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. A organização tem um sistema de valores que não é necessariamente idêntico ao dos seus membros e que inclusive pode ser conflitivo, em todo ou em parte, com o deles. Daí, a grande importância dos valores compartilhados pelos membros da organização (Tamayo<sup>44</sup>).

A UCDB, é orientada pelos valores organizacionais salesianos. Valores que permeiam o contexto universitário e as redes de relacionamentos com seus parceiros e clientes.

### **7.6.3. Valores Organizacionais - Salesianos**

Do ponto de vista axiológico, as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuir valores diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos. A idéia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um *continuum* de importância encontra a sua fundamentação na relação com a missão e os objetivos da organização, cuja a especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, com as pressões externas provenientes de mudanças da sociedade, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas (Tamayo<sup>45</sup>).

Para KATZ & KAHN (*apud* TAMAYO), as normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificção mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema. Por outro lado, é através da educação que os grandes valores humanos, de ordem ética e moral são desenvolvidos e transmitidos pelas diversas culturas. Daí, o papel imprescindível e fundamental da educação.

---

<sup>43</sup> Ibid, p. 164.

<sup>44</sup> Ibid, p. 172.

<sup>45</sup> Ibid, p. 166.

A mola propulsora de qualquer instituição é a sua filosofia. É ela que confere distinção, personalidade, identidade, diferenciando-a das demais. A tradução da filosofia num conjunto de crenças e valores atende a estas condições.

A ação dos salesianos está fundada num vasto conjunto de princípios cuja fonte primeira é o Evangelho de Jesus Cristo. Dom Bosco, inspirado nesta fonte original, mostrou o caminho a ser percorrido pelos seus seguidores, reunidos na Sociedade de São Francisco de Sales (Identidade Institucional, agosto de 1996 : 15). A doutrina e o exemplo do educador Dom Bosco, *Pai e Mestre da Juventude*, norteiam a ação educativo- social da Universidade Católica Dom Bosco - UCDB. O traço peculiar da genialidade de São João Bosco está ligado àquela práxis educativa que por ele mesmo foi chamada *Sistema Preventivo*. Representa a síntese da sua sabedoria pedagógica e constitui a mensagem profética por ele deixada aos seus e à Igreja toda, recebendo atenção e reconhecimento da parte de numerosos educadores e pedagogos.

Para Dom Bosco, educar comporta uma especial atitude do educador e um complexo de procedimentos, baseados em convicções de fé que alimentam a ação pedagógica resumida no trinômio: *Razão, religião e amabilidade* (João Paulo II, 1988). O termo *razão* sublinha, segundo a autêntica visão do humanismo cristão, o valor da pessoa, da consciência, da natureza humana, da cultura, do mundo do trabalho, do viver social, o saber, daquele vasto quadro de valores necessários, como bagagem do homem na sua vida familiar, civil e política. O segundo termo, *religião*, indica que a pedagogia de Dom Bosco é transcendente, enquanto o objetivo educativo último que ele se propõe é a formação por sua essência daquele que crê. Para ele, o homem formado e amadurecido é o cidadão que tem fé, que põe no centro de sua vida o ideal do homem novo proclamado por Jesus Cristo, que é testemunha corajosa das próprias convicções religiosas. Enfim, sob o ponto de vista metodológico, a *amabilidade*, que é uma atitude quotidiana, e não um simples amor humano nem apenas caridade sobrenatural. Ela exprime uma realidade complexa e implica disponibilidade, critérios retos e comportamentos adequados (Relatório n.º 2/1993).

## 7.7. Universidade Comunitária

No dizer de TRAMONTIN & BRAGA<sup>46</sup> :

“A universidade comunitária é uma instituição particular (porque a iniciativa de sua criação não se deu na esfera pública, nem o Estado é o seu principal mantenedor) que apresenta, contudo, uma especial dimensão pública, por causa das seguintes características:

- a) a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;
- b) seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e têm uma profunda vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;
- c) a evidência de que a instituição não tem dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;
- d) o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas”.

Os autores, observam que, a marca distintiva da universidade comunitária não está, pois, em sua forma jurídica nem no fato de ter atestado de filantropia ou declarar, em seu estatuto, não ter finalidade lucrativa. Contudo, a universidade comunitária não é um projeto resultante de especulações teóricas, mas de experiência concreta de algumas instituições.

Segundo TRAMONTIN & BRAGA (1988), concretamente, algumas universidades do País parecem deter, de modo mais ou menos explícito em seus estatutos e regimentos, as características assinaladas. O importante é que essas características aparecem na sua conduta e prática pedagógica. Enfatizam, ainda, “que o conceito de público aplicado às universidades comunitárias não é jurídico, mas sociológico: uma instituição é pública quando expressa de fato, e não apenas juridicamente, os interesses coletivos da sociedade, de tal modo que estes configurem-se como hegemônicos na dinâmica da instituição”. A universidade é uma instituição de ensino superior formada por faculdades ou cursos das diferentes áreas do conhecimento, com a finalidade de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão a serviço do homem (Marco Referencial da UCDB: 1996).

---

<sup>46</sup> TRAMONTIN, Raulino & BRAGA, Ronald. *As universidades comunitárias: um modelo alternativo*. IPEA- Instituto de Planejamento Econômico e Social- Coordenadoria de Educação e Cultura- CEC/IPLAN. São Paulo: Loyola, 1988. p. 17-18.

A Constituição Brasileira em seu art. 213, item I e II e § 2º, denota-se três tipos de instituições educacionais : 1) estatal em nível municipal, estadual e federal; 2) instituição privada, sem fim lucrativo, prestadora de serviços de interesse público, que pode ser comunitária, confessional ou filantrópica; 3) instituição privada. A similaridade ente as instituições privadas e as denominadas de comunitárias, confessionais ou filantrópicas “... é o de terem por finalidade a prestação de um serviço público, de interesse coletivo, a ela consagrando-se inteiramente, sem fins lucrativos. Esse caráter as distancia das escolas estritamente particulares e as aproxima das públicas, cabendo-lhes a caracterização de **públicas- não estatais**” (MORAIS, 1989 : 13, *apud* ALMEIDA, grifo do autor).

Na pesquisa realizada por ALMEIDA (1996 : 91):

“A Universidade Comunitária apresenta experiência concreta em algumas instituições como a PUC-RS, UNISINOS, PUC-SP, entre outras, que, visando concretizar as aspirações culturais da comunidade, aliada a grupos (confessionais ou não), ‘... expressam seguimentos vivos da sociedade...’ e de uma maneira, ‘... mais ou menos explícita em seus estatutos e regimentos essas características são assinaladas...’ ” (BRAGA, 1988 : 18).

A dimensão comunitária deve ser expressa em seu projeto pedagógico em que as premissas de suas diretrizes e cursos de ação estão em alinhamento com as demandas reais da região onde a organização está inserida. E, ainda, que o processo decisório esteja em sinergia com a filosofia organizacional. As universidades comunitárias devem desempenhar um papel com maior amplitude do que o de suprir de mão-de-obra às diversas atividades em expansão nas comunidades que buscam integrar a modernização do País. Haja vista, as universidades comunitárias devem ter um papel transformador e estruturado de tal forma que possam assumir compromissos, expressos e articulados nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. E, cujas atividades estejam priorizadas de acordo com a realidade da comunidade e da região onde se encontra inserida.

A UCDB é uma universidade comunitária, católica e salesiana que tem como característica principal a defesa e o desenvolvimento da dignidade humana fundamentada nos princípios da Pedagogia Salesiana, cuja práxis educativa denomina-se Sistema Preventivo e que objetiva:

“– preparar indivíduos para a cidadania, qualificados para o trabalho, concretizando o perfil de um profissional, que inspirado nos princípios cristãos, seja competente, crítico em seu saber e comprometido com seu tempo e a realidade global da realidade:

- preconizar a dimensão filosófica humanística- cristã, levando o indivíduo à afirmação dos valores distinguindo os permanentes dos transitórios e criando espaços para a criatividade, a crítica, a solidariedade, o respeito à pessoa e a busca da liberdade” (Projeto de Avaliação Institucional – 1999 – 2001).

É por isso que as funções de ensino, pesquisa e extensão que dão sustentação à universidade comunitária, tornam-se relevantes, pois devem estar em consonância com a demanda concreta do contexto social. Essas funções, segundo o Marco Referencial da UCDB (1996), estão assim, discriminadas:

Ensino: tem como objetivo a formação de profissionais de nível superior para atuarem no mercado de trabalho de acordo com a área específica de estudos.

Na UCDB, o ensino assume as seguintes características:

- ensinar os acadêmicos a “pensar por si mesmos” para que adquiram autonomia;
  - Despertar a vontade de “saber mais”;
  - ser vivenciado como atividade criativa, em dois sentidos:
    - como transmissor e criador do saber e,
    - como orientador na formação da personalidade do universitário.
- Princípios Orientadores do Ensino, Pesquisa e Extensão
- interdisciplinaridade: abordagem da realidade em suas múltiplas dimensões:
  - interdepartamentalizações: articulação entre os Departamentos no desenvolvimento de teorias e práticas pedagógicas:
  - regionalização: envolvimento com a realidade sócio- econômica, política e cultural da região Centro- Oeste:
  - avaliação : realização de um processo contínuo de avaliação dos cursos de graduação para que as práticas existentes possam se adequar às necessidades emergentes, novos conhecimentos e novas demandas;
  - vivência da pedagogia salesiana através do Sistema Preventivo preconizado por Dom Bosco nos “atos de educação” como meio potencializador e transformador da pessoa humana:
  - criticidade: incentivo ao acadêmico para análise e avaliação de seu desempenho e da realidade que o cerca de forma responsável e comprometida com a ética profissional”.

Pesquisa: tem como objetivo investigar cientificamente a realidade em busca da verdade, retroalimentando o ensino. Cria novos conhecimentos, desencadeia novas descobertas e tecnologias visando o desenvolvimento sócio-econômico e cultural da Região e do País e conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida do homem.

“Na UCDB a pesquisa constitui-se em um processo que deve perpassar a vida acadêmica, através:

- do incentivo à produção científico- cultural de seus docentes e sua divulgação;
- da criação de núcleos temáticos, como os já existentes : Núcleo de Estudos e Pesquisas das Populações Indígenas, Núcleo da Família, Núcleo de Estudos Temáticos do Meio Ambiente, entre outros;
- do engajamento de docentes em uma nova postura acadêmica objetivando desenvolver, nos universitários, práticas necessárias aos estudos científicos;
- da realização de atividades interdisciplinares de pesquisas;
- do incentivo à formação de pesquisadores e sua conseqüente integração às funções docentes”.
- Extensão: objetiva concretizar o caráter comunitário e público da UCDB, por meio de serviços prestados aos vários segmentos da sociedade.
- Na UCDB, os serviços de extensão visam o contato com a comunidade para beneficiá-la com o conhecimento produzido e esta devolve para a Universidade, o referencial básico para a pesquisa e ensino com fatos relevantes em nível social e científico.

As universidades comunitárias historicamente comprometidas com a qualidade do serviços prestados e com a realidade que as cercam, evidencia-se a importância do reconhecimento do Estado, respeitando e apoiando o seu relevante papel social, papel esse, fundamental na construção de uma sociedade melhor e com qualidade de vida.

A UCDB, como Universidade Católica desenvolve atividades fundamentada e harmonizadas com a Missão Evangelizadora da Igreja. Assume caráter comunitário ao se constituir em uma instituição prestadora de serviços. A Universidade Católica Dom Bosco caracteriza- se pela defesa e o desenvolvimento da dignidade humana mediante o ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação do profissional – cidadão crítico, competente e atualizado para o mundo do trabalho de hoje e de amanhã (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2000 – 2003, p.11).

## **7.8. Breve histórico da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB**

A Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, está inserida na região Centro-Oeste, em Campo Grande-MS, região estratégica não só pela vizinhança com os países do Mercosul e outros da América do Sul, mas também por incluir em seu ecossistema o Pantanal, maior região alagada do Planeta, com uma reserva ecológica privilegiada e tem como Mantenedora a Missão Salesiana de Mato Grosso (Projeto de Avaliação Institucional – 1999- 2001).

“No mundo, no Brasil e na região Centro- Oeste, a década de 1950 foi assinalada por profundas transformações. Emergindo dos escombros da Segunda Grande Guerra Mundial, o mundo buscava esquecer o sofrimento e a dor e sonhava com uma nova era de paz e liberdade, democracia e desenvolvimento. Os avanços da Ciência e da Técnica, aplicados à produção, revolucionavam os processos e dinamizavam a economia, os transportes, as comunicações e a sociedade” (ALMEIDA, 1996). Segundo a pesquisa de ALMEIDA (1996), a partir dos anos 50, as mudanças ocorridas na economia brasileira acelerou o ritmo de crescimento, estruturou-se o mercado nacional e a vinculação com o exterior. As transformações que se operavam no País, induziram a uma progressiva concentração econômica, em decorrência do incremento da pecuária e da agricultura, sobretudo na região Centro- Oeste. Com isso, modificaram-se as formas de ascensão social da classe média (pequeno comércio, pequena indústria, setor de serviços, agropecuária). Ao restringirem-se as perspectivas de futuro, dentro dos moldes tradicionais, a classe média e setores das camadas populares começaram a pressionar o Estado, com mais força, no sentido do alargamento dos canais de acesso ao ensino superior, através da ampliação do número de vagas e da criação de faculdades, uma vez que as existentes no País encontravam-se nas capitais e o acesso limitava-se quase exclusivamente aos filhos das elites bem situadas economicamente. O primeiro movimento articulado pelos campo grandenses, com efetiva participação dos setores representativos da comunidade, foi liderado pela educadora Olívia Inciso, que em 1949, sugeriu a criação de uma Faculdade de Filosofia ao Inspetor Geral dos Salesianos, Pe. Guido Barra. Isto veio ao encontro da aspiração da comunidade de estudantes de nível médio, futuros candidatos a cursos superiores e também a dos professores, desejosos de melhor preparo e habilitação legal para o exercício de suas atividades profissionais. Também outras preocupações e interesses são constatados na implantação do Ensino Superior em Campo Grande/MS. A Faculdade Dom Aquino de Filosofia, Ciências e Letras – FADAFI, nasceu do esforço dos Salesianos e com a marca da participação comunitária, que a acompanhou em seus desdobramentos até culminar com o projeto de Universidade (ALMEIDA, 1996).

Outras faculdades foram sendo implantadas no decorrer do tempo, a de Direito, de Ciências Econômicas e de Administração e de Serviço Social em Campo Grande/MS. Após as tramitações oficiais, processos, diligências, aprovações, etc., finalmente, segundo ALMEIDA (1996), pelo Parecer n.º 1901, de 6 de junho de 1975, julgando o processo MEC n.º 13.718/75, aprovou o Regimento Unificado das Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso- FUCMT, mantidas pela Missão Salesiana de Mato Grosso, sendo o Diretor Geral Pe. José Scampini.

(Documenta, 1975:312-313). Após a aprovação do regimento que integrou as Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso – FUCMT, a Missão Salesiana, em 1976, iniciou estudos para viabilizar a criação da Universidade (Almeida,1996).

A Universidade Católica Dom Bosco, teve a sua gênese na antiga Faculdade Dom Aquino de Filosofia, Ciências e Letras – FADAFI, criada em 1961. A história da UCDB, foi resultado de um intenso processo interativo da Missão Salesiana de Mato Grosso com a comunidade. Propiciando uma nova dimensão na construção de sua identidade institucional.

“A Universidade Católica Dom Bosco - UCDB. reconhecida, oficialmente, pela Portaria n.º 1.547, de 27 de outubro de 1993, localiza-se na região noroeste de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul. Tem como mantenedora a Missão Salesiana de Mato Grosso - MSMT, que se constitui em uma entidade católica, beneficente, educativo- cultural, de assistência social, sem fins lucrativos que tem por finalidade a construção do Reino de Deus, pela formação integral da pessoa humana. Foi criada em 1932, no Estado de Mato Grosso, e tem sua sede em Campo Grande/MS, desde 1947.

Procurando adequar-se à Lei Federal n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamenta a organização e funcionamento do ensino superior no País, Pe. Geraldo Pompeu de Campos, Presidente da Missão Salesiana de Mato Grosso, solicitou ao Conselho Federal de Educação – C.F.E., em 24 de outubro de 1970, a aprovação dos Estatutos da Federação Universitária Católica de Mato Grosso – FUCMAT, com vistas à integração das unidades de ensino superior mantidas pela Missão: Faculdades de Filosofia, de Direito, de Ciências Econômicas e Contábeis e de Administração, que funcionavam como estabelecimentos isolados de ensino superior.

A Missão Salesiana continuaria a ser mantenedora da Federação e, a partir de sua aprovação pelo Conselho, teria uma administração e um patrimônio comum às três Faculdades, que seriam regidas por um Estatuto único” (ALMEIDA,1996).

No dia 18 de novembro de 1993 a Universidade Católica Dom Bosco foi solenemente instalada. A Universidade Católica Dom Bosco – UCDB foi a segunda universidade a ser criada no Estado de Mato Grosso do Sul, precedida apenas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Possui atualmente cerca de 7.518 alunos atendidos em suas instalações com uma área total de 89.828.368 m<sup>2</sup> construídas estrategicamente para o atendimento ao ensino superior. Algumas unidades são apropriadas para a prática de estágios, ainda estão isoladas do *campus*, mas encontram-se em fase de construção dos prédios para abranger essas atividades.

A UCDB oferece atualmente 33 cursos de graduação. Na Pós- Graduação são oferecidos 42 cursos, sendo 35 a nível de *latu sensu* e 07 a nível de *stricto sensu*, destes 05 mestrados e 02 doutorados.

A estrutura organizacional da UCDB encontra-se em Anexo I (Relatório Final, FUCMT,1993) e o seu Código de Ética no Anexo II.

## 8. METODOLOGIA

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na investigação da questão de pesquisa e dos objetivos, apresentados na parte introdutória do trabalho.

A pesquisa realizada teve foco na corrente do pensamento fenomenológico. Aqui, a fenomenologia foi considerada como uma realidade construída socialmente. Segundo ARANHA (1989 : 220), “a fenomenologia é uma filosofia e um método que têm como precursor Franz Bretano (final do século XIX). Mas foi Edmund Husserl (1859-1938 ) quem formulou suas principais linhas, abrindo caminho para filósofos como Heidegger, Jaspers, Sartre, Merleau-Ponty e Martin Buber”.. Afirma que “se examinarmos o conceito de fenômeno, que em grego significa “o que aparece”, podemos compreender melhor que a fenomenologia aborda os objetos do conhecimento tais como aparecem, isto é, como se apresentam à consciência”. Por outro lado, a interpretação dos fenômenos que se apresentaram, possibilita esclarecer alguns elementos culturais, que caracterizam a realidade observada. “Estabelecendo nova relação sujeito- objeto e homem- mundo, considerado pólos inseparáveis” (ARANHA, 1989 : 220).

Para TRIVIÑOS (1987 : 42-43 ), “a idéia fundamental, básica, da fenomenologia, é a noção de intencionalidade. Esta intencionalidade é da consciência que sempre está dirigida a um objeto. Isto tende a reconhecer o princípio que não existe objeto sem sujeito”. Considera como o ensaio de uma “descrição direta de nossa experiência tal como ela é, sem nenhuma consideração com sua gênese psicológica e com as explicações causais que o sábio, o historiador ou o sociólogo podem fornecer dela. A fenomenologia passa da vivência, que sempre é singular, para a universalidade” (op. cit., 45 ).

A proposição da pesquisa parte da idéia da necessidade de ter um conhecimento possível dos desafios confrontados pela UCDB diante da nova legislação oficial vigente para

as Universidades Comunitárias que limita a sua ação filantrópica e as ações que permearam este contexto.

### 8.1. Tipo de Estudo

O pesquisador ao definir seu plano de pesquisa pode optar entre 3 tipos de estudos, com finalidades distintas: estudos exploratórios, estudos descritivos (nos quais os pesquisadores não têm intenções de fundamentar teorias, mas de apresentar o que se acredita como objetivo e factual) e estudos explicativos (nos quais os pesquisadores têm como objetivo testar uma teoria e suas relações casuais). Os estudos exploratórios permitem ao pesquisador ampliar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador de uma hipótese ou de uma idéia; “aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”(Triviños<sup>47</sup>).

Segundo SAMPIERI<sup>48</sup>, os estudos exploratórios se efetuam, normalmente, quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes. E, também, nos levam para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de levar a cabo uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real.

Nos estudos descritivos, enfatiza o autor que, freqüentemente o propósito do pesquisador é descrever situações e eventos. Buscam especificar as propriedades importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que seja submetido à análise, DANKHE (*apud*, SAMPIERE). Medem ou avaliam diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno ou fenômenos a pesquisar. Os estudos descritivos possibilitam o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Como também, esses estudos dão margem à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

É necessário observar que os estudos descritivos medem de maneira mais bem independente os conceitos ou variáveis com os quais tenham a ver. Por outro lado, é um tipo

---

<sup>47</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

<sup>48</sup> SAMPIERI, Roberto Hernández et al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

Assim como os estudos exploratórios se interessam fundamentalmente em descobrir, os descritivos se concentram em medir com a maior precisão possível.

O presente trabalho foi desenvolvido através de estudo exploratório - descritivo. A abordagem predominantemente qualitativa, com o foco em estudo de caso.

## **8.2. O estudo de Caso**

De acordo com Triviños, o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Porém, enfatiza que “no Estudo de Caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquisição estão aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto”.

O estudo de caso, segundo YIN (1994) é um dos vários caminhos para se fazer pesquisa em Ciência Social. É usado em muitas situações, entre elas, o organizacional e estudos de administração.

De acordo com o autor, a estratégia de pesquisa denominada de estudo de caso, deve ser utilizada por pesquisadores que procuram responder às questões **como** e **por que** certos fenômenos acontecem, quando se persegue o foco de um evento contemporâneo e quando não se requer controle sobre o comportamento dos eventos. Investiga os fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real. E, se utiliza de múltiplas fontes de evidências.

O presente estudo enquadrou-se nesse tipologia denominada estudo de caso. O propósito fundamental desta estratégia foi o de analisar uma unidade social, que poderia ser um indivíduo, um grupo, uma organização, uma universidade, entre outras. O nível de análise desta pesquisa foi organizacional: Universidade Católica Dom Bosco – UCDB.

## **8.3. Coleta de Dados**

Para cumprir os objetivos desta pesquisa foi empregado para coleta de dados:

a) Entrevista estruturada com:

\* Reitor da Universidade;

\* Pró –Reitores : Administrativo, Comunitário e Acadêmico;

\* Vice- Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas;

\* Coordenador Pedagógico do Curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior.

b) Coleta documental. Através de documentos oficiais, como leis, decretos, regulamentos, normas, Código de Ética da UCDB e informes da própria organização.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas feitas com escalões- chave da organização. As entrevistas estruturadas, realizadas em local reservado e em horário previamente estabelecido pelos entrevistados, foram gravadas em microcassete, para, com a aquiescência dos entrevistados, serem posteriormente transcritas. A transcrição fez-se na íntegra, logo após cada entrevista, pela própria pesquisadora, garantindo assim a máxima fidelidade, sigilo, e anonimato necessários. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos, entre um mínimo de 30 minutos e o máximo de 90 minutos. A intervenção do entrevistador foi mínima, acontecendo esporadicamente quando da exposição de fatos ou minúcias de detalhamento na questão em foco que se afastassem dos objetivos propostos da presente pesquisa. Os entrevistados, tinham conhecimento prévio da temática sobre qual seriam questionados, bem como as justificativas para a realização da entrevista.

A análise documental foi desenvolvida quando da apreciação dos documentos organizacionais, oficiais e não- oficiais, as publicações periódicas, relatórios, impressos de divulgação da organização. O objetivo específico estabelecido para análise documental foi o de resgatar os símbolos contidos nos documentos e interpretar as representações ali presentes, como forma de confrontar os desafios e os valores implícitos no contexto, enquanto expressão de intencionalidade. A análise documental, como as entrevistas auxiliou na obtenção de informações valiosas sobre os fenômenos que permeiam o contexto em estudo. Esses dois meios de coleta de informação, ensejaram a compreensão e a interpretação da realidade organizacional, especialmente os desafios confrontados, e postura ética frente esses desafios. É importante ressaltar que a análise documental foi adotada como técnica complementar para o aprofundamento e verificação da fidedignidade de dados obtidos por meio das entrevistas.

#### 8.4. Análise e Interpretação dos Dados

A análise interpretativa se apoiou em três aspectos básicos, indicados por TRIVINÕS (1987 : 173):

- a) os resultados alcançados no estudo, respostas aos instrumentos, idéias dos documentos;
- b) a fundamentação teórica, manejo dos conceitos- chaves das teorias e de outros pontos de vista;
- c) a experiência pessoal do pesquisador.

A entrevista é um dos principais instrumentos de coleta de dados que o pesquisador tem à sua disposição. Entende-se por entrevista semi- estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que em seguida oferecem um amplo campo de informações ao entrevistado, proporcionando liberdade e espontaneidade ao informante, conseqüentemente enriquecendo a investigação (TRIVINÕS, 1987).

Nas entrevistas realizadas com os dirigentes, chefia e técnico da UCDB foram abordadas as seguintes questões:

- 1- Qual a estratégia da UCDB diante da legislação vigente para as Universidades Comunitárias?
- 2- Que desafios configuram-se diante desse cenário?
- 3- Quais as oportunidades que a UCDB visualiza diante desse novo cenário?
- 4- Quais os recursos que a UCDB dispõe para lidar com as conseqüências advindas dessa legislação?
- 5- Como a Organização confronta os desafios éticos em relação a esse novo cenário em nível Institucional?
- 6- No nível de tratamento com seus colaboradores?
- 7- No nível de tratamento com seus clientes ou alunos?

Com base na análise dos dados, e tendo presente a literatura na área, empreendeu-se o reagrupamento das categorias funcionais e dos diversos elementos constitutivos para a montagem dos quadros de análise, de maneira que se possa verificar claramente a influência dos elementos na confrontação dos desafios que permeiam o contexto organizacional frente a nova legislação vigente para as Universidades Comunitárias.

### 8.5 Visão Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Segundo a metodologia descrita neste capítulo a **Figura 3.1**, procura sintetizar os procedimentos metodológicos efetuados para consecução dos objetivos desta pesquisa:

<b>CORRENTE DO PENSAMENTO</b>	<b>FENOMENOLÓGICA</b>
<b>ABORDAGEM DA PESQUISA</b>	<b>QUALITATIVA</b>
<b>FORMA ASSUMIDA (TIPO)</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>
<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>COLETA DOCUMENTAL ENTREVISTA ESTRUTURADA QUESTIONÁRIOS INSTRUMENTOS LEGAIS PESQUISA BIBLIOGRÁFICA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE</b>
<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>DESCRITIVO – INTERPRETATIVO</b>

**Figura 3.1** Síntese dos procedimentos metodológicos.

## 9. RESULTADOS OBTIDOS

Devido à natureza qualitativa da pesquisa, utilizou-se a amostragem não-probabilística; nesse sentido, a justificativa para a escolha de cada grupo de indivíduos (dirigentes, chefia e técnico) seguiu critérios diferentes, com os apresentados em seguida: no caso dos dirigentes, composta por quatro membros da cúpula administrativa (O Reitor e três Pró-Reitores), julgou-se que deveriam ser priorizados por estarem envolvidos mais diretamente nas decisões do cotidiano administrativo da organização e com a sensibilidade sintonizada na busca de harmonização e interação da comunidade universitária. No caso de chefia, procurou-se focalizar aquele ligado diretamente à função administrativa e considerado como mola propulsora de opiniões abalizadoras. No caso do técnico, adotou-se como tática

escolher aquele com mais tempo de trabalho na instituição, tendo assim maior conhecimento sobre a evolução histórica da organização.

O sumário qualitativo das informações obtidas nas entrevistas realizadas pode ser melhor visualizado, através dos quadros de análise. Esses quadros focaram os grupos de entrevistados e as categorias de análise, que permitiram a pesquisadora buscar a confrontação das questões que permearam este trabalho e delinear os resultados que advieram desses questionamentos. As entrevistas ofereceram informações relevantes que corroboram para responder a questão principal e testar a validade das hipóteses que nortearam esta pesquisa.

Há pouco mais de cem anos os Salesianos de Dom Bosco chegaram ao centro-oeste brasileiro para iniciar a Missão Salesiana de Mato Grosso (MSMT), com o objetivo principal de atender às nações indígenas. Ao longo deste século de trabalho, ao lado da obra das missões, a MSMT construiu um sólido sistema salesiano de educação em escolas, implantou obras sociais e contribuiu de forma significativa com o trabalho paroquial. Estas obras têm profundas raízes na vida social e na cultura dos dois estados mato-grossenses e da região noroeste de São Paulo. Fiel às suas raízes e experiência histórica, as Escolas da MSMT desejam contribuir para que seja efetivada a sua “Missão” formando jovens comprometidos com a transformação cristã da sociedade, obtendo os recursos financeiros necessários à sua operacionalização e beneficiando : a sociedade: a Igreja; os jovens, preferencialmente os mais pobres; as comunidades indígenas e as classes populares.

O perfil da UCDB antes da nova legislação vigente para as Universidades Comunitárias caracterizava-se, segundo o Relatório Nº 2, 1993:

“Fundamentalmente pela defesa e o desenvolvimento da dignidade humana mediante o ensino, a extensão e a pesquisa. Empenha-se em formar uma comunidade humana autêntica embasada nos princípios da doutrina da Igreja Católica, através da vivência do respeito recíproco, do diálogo e da defesa dos direitos de cada um. (...) A par de sua identidade católica, a UCDB volta-se para um projeto educacional preocupada com a formação humanista da pessoa, caracterizando-se como uma **UNIVERSIDADE DO ENSINO**. Constitui-se como uma Universidade formadora de líderes qualificado, profissionais conscientes, atentos e sensíveis sobretudo com as camadas da população que sofre injustiça no campo político, econômico, social, cultural e religioso. (...) Consciente de seu papel social e atente às reais necessidades, a UCDB promove, de todas as formas possíveis, atividades de extensão, com a finalidade de proporcionar, dentro e fora dela, a um número sempre maior de pessoas, atualização de conhecimentos, renovação de experiências, aquisição e aperfeiçoamento de técnicas.

A extensão é entendida como a presença da comunidade na Instituição e a presença da Instituição na comunidade, assumindo o compromisso em produzir e trocar saber aliada à própria dinâmica da transformação social. A UCDB busca através da extensão, mudanças e/ou soluções dos problemas regionais e nacionais capacitando recursos humanos da comunidade acadêmica e em geral, mediante um preparo profissional adequado à participação, com consciência crítica, no desenvolvimento da própria Universidade e da sociedade a que pertence.

Embasada na experiência vivenciada até o momento, as áreas privilegiadas na extensão tem sido as do campo jurídico, social, psicológico e educacional. Porém, a perspectiva da UCDB é a ampliação de sua áreas de abrangência, sobretudo no que diz respeito aos problemas ecológicos e regionais”.

Após a recente legislação para as Universidades Comunitárias, esse perfil ainda permanece como foi delineado no Relatório de 1993. Entretanto, as suas ações para vencer os obstáculos e desafios colocados à educação superior no País, exige o compromisso e envolvimento de toda a comunidade universitária. Para tanto, o Plano de Desenvolvimento Institucional 2000 – 2003, traz em seu arcabouço as diretrizes norteadoras das atividades de

a) gestão:

“- Incentivar a participação e o engajamento da comunidade universitária no processo de planejamento, organização e gestão institucional.

- Direcionar e dimensionar as ações de gestão defendendo a autonomia e o alcance dos objetivos institucionais.

- Intensificar o diálogo como pressuposto ao debate, à participação da comunidade, à descentralização das ações e às decisões colegiadas.

- Desenvolver política de recursos humanos que garanta sua capacitação com vistas à melhoria continuada e crescente da qualidade de ensino.

- Modernizar os processos de geração, captação, sistematização e divulgação de informações.

- (...).

- (...).

- Apoiar e garantir à comunidade universitária sua representação institucional e as condições para o cumprimento de seus deveres.

b) das ações comunitárias:

- Levar à comunidade o conhecimento produzido, colhendo dela o referencial básico para a pesquisa e o ensino numa relação bidirecional.

- Fortalecer ações voltadas para a conservação/reabilitação da saúde e a prevenção de doenças; o atendimento às comunidades marginalizadas e às nações indígenas.

- Desenvolver ações que possibilitem maior participação da comunidade universitária e em geral em atividades nas áreas de cultura, arte e lazer.
- Implementar ações de apoio funcional e desenvolvimento pessoal que favoreçam o desempenho profissional e a valorização dos seus recursos humanos”.

Os problemas estruturais e organizacionais confrontados pela UCDB, como uma universidade moderna e comunitária, diante da legislação que cerceia a sua ação filantrópica / atividades de cunho sócio- econômico, não são diferentes de suas similares.

Segundo Antonio Carlos Caruso Ronca na Folha de São Paulo de 7 de dezembro de 1998 (Opinião 1 ■ 3), **De filantropias e “pilantrópicas”**:

“Aproveitando-se de mais um pacote de medidas provisórias, o governo volta à carga contra a filantropia. Como das outras vezes, ao procurar atingir com uma mesma medida instituições de caráter distinto, age de maneira completamente equivocada.

A decisão se baseia no argumento de que muitas das entidades que hoje se beneficiam do direito constitucional à filantropia não prestam, de fato, um serviço social. A generalização contida na medida é tão absurda que as universidades comunitárias e outras instituições beneméritas passaram a ser, de uma hora para outra, entidades “pilantrópicas”.

Na simplista conceituação governamental, deixa automaticamente de ser considerada filantrópica a instituição que auferir qualquer tipo de receita, não importando a relevância do serviço que ela presta à sociedade”.

Prossegue, ainda em sua opinião, sobre o traço comum das universidades comunitárias: o de ter por finalidade a prestação de serviço público, de interesse coletivo, sem fins lucrativos; elas são instituições públicas não-estatais. Descreve em sua argumentação sobre os requisitos básicos para que uma universidade possa ser considerada comunitária, de acordo com o estatuto da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (Abruc). Segundo Ronca, as comunitárias desempenham um importante papel social. “Nossos programas de bolsas de estudos financiados com recursos próprios, possibilitam que adotemos uma política de cobrança de mensalidades socialmente justa. Os alunos que podem pagar pagam. Aqueles que não possuem condições socioeconômicas para isso têm à sua disposição os programas de bolsas”.

Segundo informações da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias – ABRUC (Jornal das Universidades Comunitárias – ABRUC, Editorial, p.2, novembro/dezembro-1999), “...A ABRUC,...., começou a se posicionar politicamente em prol da

manutenção da filantropia. Foi decidido, em assembléia, que as instituições iriam questionar, na justiça, em primeira instância, a cobrança da cota patronal e o fim das isenções garantidas constitucionalmente. Optou-se pelo recolhimento da cota em juízo, seguindo determinação judicial. A batalha ainda não terminou, mas obtivemos mais um feito: a vitória no STF, da Ação Direta de Inconstitucionalidade, impetrada pela CNS, por 11 votos a 0". Além do problema da filantropia, surge outro – o fim do CREDUC- Programa de Crédito Educativo, substituído pelo FIES, como alternativa de financiamento para o aluno que deseja cursar o terceiro grau. Esse novo programa de crédito educativo do governo federal, após as sugestões da ABRUC, os alunos poderão financiar até 70% da mensalidade pelo período equivalente à duração do curso e, caso necessite, continuar na universidade por mais doze meses, período estendido pelo MEC mediante reivindicações da ABRUC. “O pagamento do financiamento deverá começar a ser feito a partir do mês subsequente ao término do curso, sendo mantido o pagamento referente a 30% do valor da mensalidade durante os doze primeiros meses. O montante será deduzido do saldo devedor, a ser financiado em até uma vez e meia de utilização do programa. Além disso, o aluno terá de pagar uma parcela de R\$ 50,00 a cada três meses, para amortização de juros, que são fixos e foram estipulados em 9% ao ano, índice ainda muito alto na avaliação da ABRUC” (Jornal das Universidades Comunitárias, FIES, p. 4, setembro/outubro – 1999). As organizações universitárias comunitárias, passam a ser caracterizadas como devedoras solidárias e ficam responsáveis por 5% da dívida dos seus alunos em caso de inadimplência [A UCDB consta no rol das Instituições da ABRUC].

A política de educação para o ensino superior no País não tem priorizado o segmento das comunitárias, como no caso da filantropia. As Comunitárias querem ser parceiras do governo, auxiliando-o no processo de educação da sociedade, e para tanto precisam do apoio do Estado; precisam de condições para o exercício de difundir a educação na sociedade brasileira. “(...) É fato que as universidades públicas têm cada vez menos condições de acolher os egressos do ensino médio, número que aumenta ano a ano. Com[o] já ocorre, é o segmento das instituições particulares, principalmente as comunitárias, que vem acolhendo este contingente de alunos” (Jornal das Universidades Comunitárias, Opinião – Rodrigo Lamego- Secretário- executivo da ABRUC, p.2, abril/maio- 2000).

O topo organizacional da UCDB, expôs essas problemáticas que influenciam e cerceiam a ação filantrópica e as atividades/programas de ordem econômica e psico- social. Os demais grupos, enfatizaram o problema de mudança estrutural como também de cunho pedagógico, como fatores desafiantes à organização.

O quadro abaixo, sintetiza as exposições dos entrevistados:

**QUADRO 1 - ANÁLISE**

<b>GRUPOS</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>
	<b>LEGISLAÇÃO</b>
<b>DIRIGENTES</b>	<p><b>*CERCEAMENTO À AÇÃO FILANTRÓPICA,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CUMPRIMENTO A LEGISLAÇÃO,</b></li> <li>• <b>AGRAVAMENTO NO ATENDIMENTO A PARTE SOCIAL,</b></li> <li>• <b>FATOR DIFERENCIAL ENTRE AS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS E AS “UNIVERSIDADES COMERCIAIS”.</b></li> </ul>
<b>CHEFIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MUDANÇA NO NÍVEL PEDAGÓGICO /ORGANIZACIONAL.</b></li> <li>• <b>MUDANÇA DE ESTRUTURA E DE MENTALIDADE.</b></li> </ul>
<b>TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MANTER A TRADIÇÃO SALESIANA</b></li> </ul>

**Quadro 4.1** Análise: Grupos X Legislação.

Os desafios de ordem estrutural e organizacional foi detectado pela pesquisadora durante a entrevista com o Magnífico Reitor da UCDB: recolhimento da contribuição patronal e o caráter comunitário da organização, e seus questionamentos diante desse desse cenário – legislação X organização: “Somos obrigados a dar bolsas de estudo? Se devemos e, onde fica o caráter da Instituição? E os desafios administrativos: Ensino, Pesquisa e Extensão?”

Segundo o Pró- Reitor Administrativo: “A UCDB – Missão Salesiana de Mato Grosso, posicionamento em relação à legislação vigente a filantropia, segue a seguinte orientação – obedecer a legislação. A estratégia econômica: racionalizar as despesas para o equilíbrio da nova situação”.

É importante ressaltar a postura diante desse desafio: “... como Comunitária e como a nossa vocação é também estar atendendo aquele aluno que não tem condições, nós vamos arcar com as responsabilidades, certamente que agravando a situação para UCDB, mas estaremos atendendo a parte social na íntegra” (Pró- Reitor Acadêmico ). Ou ainda, o posicionamento do Pró- Reitor Comunitário:

“A lei eliminou, podemos dizer, eliminou o filé ‘mignon’ da filantropia. Era a possibilidade de repassar ao INSS como desconto; e para ter esse privilégio, podemos dizer, a Instituição se compromete a investir toda a arrecadação na Educação, seja portanto, se a Universidade investe todo o seu capital na Educação, então também, o governo abre mão do INSS. Agora, o governo eliminou isso, unilateralmente. A UCDB, não abre mão de sua vocação comunitária e salesiana, isto é, além disso, a UCDB, do fato de ser salesiana, tem uma preferência por acadêmicos mais pobres e necessitados, ou seja, a política da UCDB é garantir e fazer de tudo para que os jovens mais pobres e marginalizados tenham um ensino de qualidade, abrir caminho para eles. Então seja o que for, nós não vamos abrir mão dessa política de questão de identidade da Universidade. Coisa de vida e morte, se é para abrir mão disso, fechamos a Universidade. É questão de identidade”.

A Vice- Diretora do Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCHS, em sua entrevista, pronunciou:

“A UCDB diante do momento histórico que as Universidades/ Católicas e Comunitárias vivem em decorrência da legislação está, estrategicamente, buscando alternativas para se consolidar como Universidade comprometida com seus ideais cristãos e salesianos. Está buscando mudanças em todos os níveis pedagógicos (através de adequação dos projetos pedagógicos de seus cursos), organizacionais(implantando uma nova estrutura organizacional que privilegia a descentralização) e em termos empresariais, buscando novos mercados e melhorando o atendimento aos seus clientes sem, contudo, descaracteriza- la”.

Na categoria de análise denominada de cidadania, o quadro abaixo, resume as informações coletadas:

QUADRO 2 - ANÁLISE

GRUPOS	CATEGORIA DE ANÁLISE
	CIDADANIA
DIRIGENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTINUIDADE COM O TRABALHO FILANTRÓPICO,</li> <li>• COMPROMISSOS ASSUMIDOS SERÃO LEVADOS PARA FRENTE,</li> <li>• AUXÍLIO AOS ESTUDANTES MAIS CARENTES,</li> <li>• PROGRAMAS E PROJETOS DE AÇÃO SOCIAL TERÃO CONTINUIDADE DENTRO DE SUAS LIMITAÇÕES,</li> <li>• MAIOR REFLEXÃO /COMPROMISSO COM OS ACADÊMICOS,</li> <li>• GARANTIR AS AÇÕES: BOLSA DE ESTUDO, ENSINO DE QUALIDADE,</li> <li>• ESTIMULAR/ MOTIVAR: ESTUDOS DOS DOCENTES E FUNCIONÁRIOS,</li> <li>• CONTINUIDADE DE PROGRAMAS DE ORDEM ECONÔMICA/SOCIAL.</li> </ul>
CHEFIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRESERVAR SUA IDENTIDADE FILANTRÓPICA,</li> <li>• PRESERVAR SEU PRINCÍPIO BÁSICO: RESPEITO AO CIDADÃO.</li> </ul>
TÉCNICO	* MANTER A TRADIÇÃO DE CONTINUAR OFERECENDO BOLSAS DE ESTUDOS AOS ALUNOS E FUNCIONÁRIOS MAIS CARENTES.

Quadro 4.2 Análise: Grupos X Cidadania.

Se as mudanças na legislação, mudança na economia, mudança no mercado de trabalho foram determinantes para a mudança de estrutura e de mentalidade, segundo a Vice-Diretora do CCHS, entende-se também, que essas mudanças, adaptáveis, são necessárias, prementes, porém devem acontecer de maneira consciente respeitando o momento da

Instituição e das pessoas. “A UCDB tem como princípio básico respeito aos cidadãos. Não poderia ser diferente com seus alunos! clientes”.

Os direitos dos indivíduos e da comunidade/região onde a UCDB está inserida serão preservados, pois, o comprometimento derivado da identidade salesiana e a filosofia da Instituição, impulsiona a continuidade da ação filantrópica, através dos programas e projetos de ordem econômica e psico- social. Segundo o Magnífico Reitor, os compromissos assumidos anteriormente à legislação em discussão nesta pesquisa, serão mantidos.

O processo de ação comunitária fazendo parte da filosofia salesiana é levado a efeito, através de vários projetos, como o Projeto Kaiowá/ Guarani, que envolve professores e alunos da UCDB e voluntários da Diocese de Dourados[MS] mostra que através da ação comunitária junto às aldeias indígenas é possível levar as crianças de volta à escola e promover maior conscientização de cidadania entre a comunidade indígena (UCDB NOTÍCIAS, maio/junho/99, p.1).

Os recursos de ordem financeira é similar aos da maioria das universidades comunitárias, advém do pagamentos das mensalidades pelos acadêmicos, reserva técnica para expansão da organização, todavia, limitada pela inadimplência e outros.

Segundo a entrevista dada pelo Pró – Reitor de Administrativo, quando questionado por acadêmicos :

- O senhor assumiu a Pró – Reitoria de Administração, num momento crítico, em que o governo decretou o fim da filantropia. Como foi isso?
- A nossa instituição, sabendo dessa lei, assumiu com muita seriedade este problema. Em primeiro lugar a UCDB é essencialmente filantrópica, seja com o reconhecimento do governo ou não. Manteremos as obras para a finalidade filantrópica. A minha primeira preocupação como Pró – Reitor Administrativo é encontrar um modo de manter as bolsas de estudo e outros serviços, como o atendimento nas clínicas. Esperamos que a situação do País fique estável e que possamos sensibilizar as entidades nacionais financeiras. E, que seja possível chegar ao fim do ano sem nenhum outro reajuste de mensalidade” (UCDB NOTÍCIAS, maio/junho/99, p.7).

Segundo o Pró-Reitor Comunitário, diante desse novo cenário em relação ao desafio de se manter as bolsas de estudos para os estudantes mais carentes:

“A UCDB continuou com a mesma política de bolsa [antes da nova legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias], e mais ainda, abriu mais uma bolsa, que é a bolsa financiada, que não

existia (manteve e ampliou benefícios). Felizmente no ano passado, também, abriu o FIES, que abre novas possibilidades e vem facilitar a nossa política. Então, nós podemos dizer com esses dois tipos de bolsas: financiada e FIES, mais as anteriores que se mantêm intactas na quantidade e na qualidade, os estudantes podem continuar avante. Temos uma política de fazer de tudo para que ninguém desista, isto é, trancar matrícula e desistência deve ser a última opção de ter esgotado todos os canais de diálogo e de possibilidades. Tanto que nesse semestre [1º semestre/ 2000], por exemplo, de dois mil e trezentos acadêmicos novos, infelizmente cento e cinquenta ou cento e setenta trancaram, ou seja, desistiram; fizeram matrícula e desistiram, um percentual que não chega a 10 %, seguramente esse pessoal nem procurou a dialogar, procurar diretamente, por conta própria, desistiu ou não achando possibilidade”.

Segundo o Pró-Reitor Acadêmico, as oportunidades que a UCDB visualiza diante desse novo cenário é ainda de uma maior reflexão, maior compromisso com os acadêmicos, que também devem ter o esforço e sacrifício, renunciando não o necessário, mas o supérfluo, para enfrentarmos essa nova exigência, até que as coisas se normalizem com o decorrer do tempo. A UCDB vai renunciar, diminuir em algumas coisas e vai pedir aos acadêmicos como aos professores sacrifício em algumas coisas, para poder levar para frente o trabalho até que as coisas se normalizem com o decorrer do tempo.

Os recursos que a UCDB dispõe para lidar com as conseqüências advindas da nova legislação para as Universidades Comunitárias, segundo o Pró-Reitor Acadêmico:

“Os recursos que a UCDB dispõe para lidar com as conseqüências, os recursos são sempre os mesmos: mensalidades, nós não temos nenhum recurso externo, nenhum subsídio do governo, nem da Missão, nem de órgão internacional, então o que nós vamos ter que trabalhar, é tentar controlar os gastos para que esses recursos vão conseguindo levar para frente todo esse desempenho comunitário que nós temos de ajudar, de trabalhar e ao mesmo tempo de manter a qualidade da Instituição. Ela não dispõe de nenhum recurso externo, seus recursos são as mensalidades, por isso, diante dessa inadimplência, é o outro fator grave que nós temos de podermos talvez, de não cumprir. Mas, acreditamos que cumpriremos a folha de pagamento, os professores continuarão recebendo em dia, a Missão se compromete a esse trabalho, por isso, que uma conseqüência grave é justamente diminuir os gastos. Gastos, talvez, necessários, mas não prioritários no momento”.

Recursos de outra ordem foram assinalados no quadro a seguir:

**QUADRO 3 - ANÁLISE**

<b>GRUPOS</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>
	<b>RECURSOS</b>
<b>DIRIGENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A LEGISLAÇÃO FOI CONTESTADA NA JUSTICA PELAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS,</li> <li>• PAGAMENTOS DE MENSALIDADES DOS ACADÊMICOS,</li> <li>• RACIONALIZAÇÃO DAS DESPESAS,</li> <li>• RESERVA TÉCNICA PARA EXPANSÃO, LIMITADA PELA INADIMPLÊNCIA E OUTROS,</li> <li>• REPROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES SEM PREJUDICAR A QUALIDADE DE ENSINO,</li> <li>• BUSCA DE PARCERIAS.</li> </ul>
<b>CHEFIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BUSCA DE NOVAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO</li> <li>• LDB – LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO.</li> </ul>
<b>TÉCNICO</b>	* INOVAÇÃO E A BUSCA DE NICHOS DE MERCADO MAIS RENTÁVEIS.

**Quadro 4.3** Análise: Grupos X Recursos.

A recente legislação para as Universidades Comunitárias também propiciou à UCDB visualizar oportunidades diante deste novo cenário. O **Quadro 4.4**, mostra sinteticamente essas oportunidades:

**QUADRO 4 - ANÁLISE**

<b>GRUPOS</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DIRIGENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VALIDAÇÃO DA AÇÃO IMPETRADA NA JUSTIÇA,</b></li> <li>• <b>MANUTENÇÃO DA FILOSOFIA SALESIANA,</b></li> <li>• <b>FUNDO DE FINANCIAMENTO AO ESTUDANTE DE ENSINO SUPERIOR MEC-FIES.</b></li> </ul>
<b>CHEFIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, QUE PRIVILEGIA A DESCENTRALIZAÇÃO,</b></li> <li>• <b>ADEQUAÇÃO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DE SEUS CURSOS.</b></li> <li>• <b>BUSCA DE NOVOS MERCADOS E MELHORIA DO ATENDIMENTO A SEUS CLIENTES.</b></li> </ul>
<b>TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>APRIMORAMENTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL,</b></li> <li>• <b>DEMONSTRAÇÃO DE ESTAR OFERECENDO O MELHOR A SUA CLIENTELA.</b></li> </ul>

**Quadro 4.4** Análise: Grupos X Oportunidades.

Manter a filosofia salesiana, diante do cenário advindo da legislação que cerceia a filantropia, foi levado em efeito através da oportunidade de se buscar parcerias A UCDB, através do Programa Kaiowá – Guarani, em parceria com a Secretaria Estadual de Saúde e Fundação Nacional de Saúde, está distribuindo kit de prevenção contra a AIDS para índios das aldeias da região de Dourados e Caarapó [MS]. “São cartilhas, cartazes, folders, fitas cassetes e camisetas que mostram, na língua guarani, quais os meios de contágio da doença, formas de prevenção e tratamento. Na camiseta o slogan “AIDS- É como Flecha”, expõe claramente o perigo” (Jornal das Universidades Comunitárias, Nº 13 – Abril/Maio de 2000, p. 9).

A capacidade da organização de enfrentar desafios que não podem ser evitados e criar uma atmosfera organizacional de confiança e respeito mútuo, requer administração deliberada, hábil, constante e de aplicação geral. A sensibilidade ética e a compreensão para

com as dimensões éticas de suas decisões em relação a esses desafios, são mostrados no **Quadro 4.5** :

**QUADRO 5 - ANÁLISE**

GRUPOS	CATEGORIA DE ANÁLISE
	SENSIBILIDADE ÉTICA
DIRIGENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SERIEDADE DO COMPROMISSO FEITO ANTES DA VIGORAÇÃO DA LEGISLAÇÃO,</b></li> <li>• <b>VALORIZAÇÃO DE SEUS PROGRAMAS E PROJETOS, ONDE SE ALIA A TEORIA COM A PRÁTICA UNIVERSITÁRIA,</b></li> <li>• <b>MANUTENÇÃO: BOM NÍVEL SALARIAL AOS DOCENTES E APOIO FAMILIAR,</b></li> <li>• <b>CONTINUIDADE AO ATENDIMENTO: PSICOLÓGICO, MORAL E RELIGIOSO,</b></li> <li>• <b>CONTINUAR ACREDITANDO NA EDUCAÇÃO,</b></li> <li>• <b>CONCLAMAR A RESPONSABILIDADE PESSOAL DA COMUNIDADE UCDB.</b></li> </ul>
CHEFIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BOM SENSO E TEMPERANÇA DEVEM NORTEAR OS CONFLITOS ADVINDOS DO PRÓPRIO MOMENTO DE MUDANÇA.</b></li> <li>• <b>MAIOR COMPROMISSO ENTRE OS COLABORADORES E CLIENTES.</b></li> </ul>
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TODA MUDANÇA OCASIONA DESEQUILÍBRIO, MAS O DESEQUILÍBRIO PODE OCASIONAR PONTOS DE VISTAS CONSIDERADOS NÃO-ÉTICOS, EMBORA NÃO OS SEJAM NO SEU ÂMAGO,</b></li> <li>• <b>PREVALECER: TRADIÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA UCDB PARA A SOCIEDADE EM GERAL.</b></li> </ul>

**Quadro 4.5** Análise: Grupos X Sensibilidade Ética.

“A conduta ética de uma empresa parece com uma grande roda- gigante. Ela pode ter bastante impulso, mas acabará por perder velocidade e parar, se não lhe fornecermos energia” (William Adams, presidente do Conselho de Administração e presidente da Armstrong World Industries, apud Aguilar). Essa comparação, reforça a idéia da importância dos altos executivos envidarem esforços para alimentar o compromisso da organização com práticas éticas, mesmo no caso daquelas, segundo AGUILAR (1996 : 86), que já possuem fortes tradições nesta questão.

Os desafios éticos originados pela legislação vigente para as universidades comunitárias, e em especial para a organização em foco – UCDB, além da postura de maior reflexão, maior compromisso com os acadêmicos (Pró – Reitor Acadêmico), “é tentar continuar acreditando na Educação, apesar das dificuldades da manutenção (...). Então o sentido ético está em que todos nós nos conscientizemos, que apesar de que não totalmente satisfeita a parte material, nós não deixamos de dar resposta da qualidade, da seriedade para os nossos alunos”.

O Pró – Reitor Administrativo reforça: “A UCDB na parte comunitária, valoriza a extensão, através de seus programas e projetos, onde alia a Teoria com a Prática Universitária. Continuará com esses programas e projeto, mas com racionalidade e acompanhamento”.

Palavras da Vice – Diretora do CCHS: “O respeito, ética e valorização dos cidadãos permeiam todo e qualquer relacionamento com nosso aluno”. Complementando essa idéia, o enfoque dado pelo Coordenador Pedagógico do Curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior: “(...) devido a Instituição ser de caráter religioso os desafios são maiores, embora prevaleça a sua tradição e importância para a sociedade em geral”. Prossegue, ainda, pronunciando acerca dos colaboradores e alunos: “Os desafios em relação ao tratamento com seus colaboradores apresentam-se sob a forma de aprimoramento da gestão organizacional, procurando cortar os gastos desnecessários, evitando excessos de forma a racionalizar os custos. Isto afeta, naturalmente, o tratamento com os colaboradores, para muitos consideradas atitudes não- éticas para outras condições necessárias”.

As considerações do Magnífico Reitor em relação em relação aos desafios éticos desse novo cenário para as Comunitárias, em específico, para a UCDB, é que em nível institucional, colaboradores e clientes, “os compromissos assumidos serão levados para frente, seriedade do compromisso”. Em nível de Ensino, Equipamentos e Ambiente: “serão assumidos os compromissos feitos”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o presente trabalho e ciente de sua limitação, e que o tema desafios éticos confrontados por uma universidade comunitária não seria esgotado em seu todo. Ao contrário, a pesquisadora se propôs apenas a investigar a questão : “Quais os desafios éticos confrontados por uma Universidade Particular do Oeste Brasileiro – UCDB – que restringem a sua ação filantrópica diante da nova legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias? Não há por certo, a pretensão de esgotar o tema tão amplo e profundo, pois, seria impossível abraçá-lo completamente. Pelo contrário, a intenção é debater os desafios éticos advindos da nova legislação que restringem a ação filantrópica e as conseqüências para a comunidade universitária, a sociedade em geral e a Região onde as ações comunitárias/atividades econômicas e psico-social são disseminadas pela organização – UCDB, foco desta pesquisa.

Pois, segundo NASH (1993 : 6): “A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às próprias atividades e às do restante da organização”. Por outro lado, segundo o que já foi descrito nesta pesquisa por Humberg (1991:5), em seu resumo de alguns valores que caracterizam o comportamento ético, coaduna com a postura ética assumida pela organização em estudo: os valores do empresário (responsabilidade social e visão do futuro) e os da empresa (destino social do lucro- reinvestimento e o respeito ao funcionário e ao consumidor).

Emergir os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, as estratégias e políticas das organizações na busca das possíveis e realistas tomadas de decisão que alicerçadas pela responsabilidade ética, possibilita o aparecimento de uma sociedade comprometida com o bem – estar comum e interagindo como um sistema organizacional aberto, ético, transparente e coeso.

O mapa ético proposto por NASH (1993 : 76) e os princípios de Jean Chanlat (apud,Santos), reforça o comportamento e a sensibilidade ética da organização pesquisada conforme a análise e interpretação das informações coletadas, vista no capítulo anterior. Por

outro lado, a história e a tradição da UCDB, firmados nas vertentes do Sistema Preventivo Salesiano, corroborou para que seja viabilizada a manutenção de sua ação filantrópica e social no contexto em que a organização reflete a sua ação comunitária.

Os desafios éticos confrontados pela UCDB frente ao novo cenário para as Universidades Comunitárias, o processo desse confronto continua. Os problemas estruturais e organizacionais estão sendo solucionados com mudanças/reestruturação financeira e organizacional, estratégias e políticas, não perdendo de vista os direitos dos indivíduos e de sua comunidade, haja vista, a sua tradição ética na contexto em que está inserida.

O estudo permitiu vislumbrar que os desafios éticos confrontados pela organização pesquisada, advindos pela legislação oficial vigente para as Universidades Comunitárias, ou seja, uma variável externa à organização (ameaça a sua legitimidade empresarial e a sua responsabilidade social na área de sua atuação) disseminou problemas estruturais e organizacionais, atinente aos direitos dos indivíduos/ comunidade, e aos ligados à tradição ética da UCDB. Por outro lado, o desencadeamento de uma reação frente a essa variável, propiciou e motivou uma ação pró- ativa à uma gama de possibilidades/ oportunidades, sendo ela conjugada com os valores compartilhados pelos membros da organização.

O desafio é, portanto, saber encontrar nas alternativas existentes, as fórmulas mais flexíveis e socialmente mais eficazes, diante do cenário confrontado. Tendo como o arcabouço a tríade: sensibilidade ética, cidadania e os valores compartilhados.

# **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**Organograma da Instituição**

## **ANEXO II**

### **Código de Ética – UCDB**

#### **Princípios Fundamentais**

A Universidade Católica Dom Bosco ao apresentar seu Código de Ética expressa os valores que devem ser respeitados no inter-relacionamento da vida universitária. É também parâmetro para que cada um dos seus membros visualize o seu papel, como indivíduo e como profissional, e seu compromisso com a coletividade.

Este Código estabelece os princípios básicos que devem nortear a conduta dos integrantes da comunidade acadêmica.

#### **Capítulo I**

##### **Dos Preceitos Éticos**

Art. 1º - O membro da UCDB tem a sua conduta norteadada pelos preceitos éticos seguintes:

- respeito aos direitos e deveres da pessoa humana, do Estado, da família e dos grupos que compõem a sua comunidade;
- preservação da verdade, do bem e da natureza;
- atuação e manifestação em consonância com os princípios educacionais da Instituição;
- incentivo ao respeito à diversidade e convivência harmônica entre opiniões diferentes;
- zelo pelo nome e prestígio da Instituição e pela qualidade de suas funções;
- exercício da liberdade com responsabilidade;
- desenvolvimento da ciência para a melhoria da qualidade de vida e para a paz dos povos.

#### **Capítulo II**

##### **Dos Direitos**

Art. 2º - São direitos dos integrantes da Comunidade Acadêmica:

- I - ter a garantia e defesa das suas atribuições e prerrogativas;
- II - propor alterações nos regulamentos e normas da Instituição, dirigindo-se aos órgãos competentes;

- III - votar e ser votado para o exercício de funções inerentes à sua atividade na Instituição, respeitadas as normas regulamentares;
- IV - representar a Instituição, quando para isto for indicado por quem de direito;
- V - defender-se ou ser defendido, quando ofendido em sua dignidade;
- VI - realizar estudos e pesquisas, respeitando a liberdade acadêmica e as políticas da Instituição;
- VII - ter acesso às informações institucionais relacionadas com suas atividades e necessárias ao seu exercício;
- VIII - participar das atividades universitárias;
- IX - exigir o cumprimento das normas da Instituição.

### **Capítulo III**

#### **Dos Deveres**

Art. 3º - São deveres de todos os membros da Comunidade Acadêmica:

- I - respeitar a perspectiva cristã salesiana, baseada no Sistema Preventivo de Dom Bosco, que caracteriza a origem e a identidade da Instituição;
- II - respeitar a integridade física e moral da pessoa humana;
- III - preservar o patrimônio moral, científico, cultural e material da UCDB;
- IV - observar as disposições legais, regimentais e regulamentares, bem como as determinações emanadas das autoridades e dos colegiados;
- V - respeitar os membros da Instituição no exercício de suas funções;
- VI - respeitar a propriedade intelectual;
- VII - pautar a conduta por princípios éticos e morais não utilizando métodos e meios fraudulentos no exercício de suas atividades;
- VIII - capacitar-se para que, acima de seu compromisso pessoal, esteja o interesse social cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a Instituição nessa perspectiva;
- IX - manter sigilo profissional;
- X - fundamentar opiniões e pareceres emitidos;
- XI - assegurar, quando investido em cargo ou função representativa, as condições para o desempenho ético- profissional de seus pares e/ou subordinados;
- XII - assumir inteira responsabilidade pelos seus atos e omissões;
- XIII - respeitar a pessoa, independentemente de cor, sexo, crença, raça, condição social e nacionalidade;
- XIV - cumprir e fazer cumprir este Código.

## **Capítulo IV**

### **Das Disposições Gerais**

Art. 4º - O regime disciplinar da Instituição está previsto no Regimento Geral.

Art. 5º - Compete ao Conselho Universitário aprovar as alterações deste Código.

Art. 6º - O Reitor constituirá a comissão de Ética com o objetivo de zelar pelo cumprimento deste Código.

Fonte: Relatório Nº 4 Regimento Geral da Universidade Católica Dom Bosco – Currículos Plenos. Campo Grande: FUCMT, 1993.

## **ANEXO III**

### **Relação dos Cursos**

**ANEXO IV**

**Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos**

**ANEXO V**

**Atestado de Registro**

**ANEXO VI****Lei nº 9.732 – de 11 de dezembro de 1998**

**ANEXO VII****Decreto nº 3.039 – de 28 de dezembro de 1999**

## ANEXO VIII

### DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS (1948) (\*)

Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo,

Considerando que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os homens gozem de liberdade de palavra, de crença e da liberdade de viverem a salvo do temor e da necessidade foi proclamado como a mais alta aspiração do homem comum,

Considerando essencial que os direitos humanos sejam protegidos pelo Estado de Direito, para que o homem não seja compelido, como último recurso, à rebelião contra a tirania e a opressão,

Considerando essencial promover o desenvolvimento de relações amistosas entre as nações,

Considerando que os povos das Nações Unidas reafirmaram, na Carta, sua fé nos direitos humanos fundamentais, na dignidade e no valor da pessoa humana e na igualdade de direitos dos homens e das mulheres, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida em uma liberdade mais ampla,

Considerando que os Estados- Membros se comprometeram a promover, em cooperação com as Nações Unidas, o respeito universal aos direitos humanos e liberdades fundamentais e a observância desses direitos e liberdades,

Considerando que uma compreensão comum desses direitos e liberdades é da mais alta importância para o pleno cumprimento desse compromisso,

A Assembléia Geral proclama:

A presente Declaração Universal dos Direitos Humanos como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades, e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universais e efetivos, tanto entre os povos dos próprios Estados- Membros, quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição.

Artigo I – Toda as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade.

- Artigo II – Toda pessoa tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidas nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, nascimento, ou qualquer outra condição.
- Não será tampouco feita qualquer distinção fundada na condição política, jurídica ou internacional do país ou território a que pertença uma pessoa, quer se trate de um território independente, sob tutela, sem governo próprio, quer sujeito a qualquer outra limitação de soberania.
- Artigo III – Toda pessoa tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.
- Artigo IV – Ninguém será mantido em escravidão ou servidão; a escravidão e o tráfico de escravos serão proibidos em todas as suas formas.
- Artigo V – Ninguém será submetido a tortura, nem a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante.
- Artigo VI – Toda pessoa tem o direito de ser, em todos os lugares, reconhecida como pessoa perante a lei.
- Artigo VII – Todos são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.
- Artigo VIII – Toda pessoa tem direito a receber dos tribunais nacionais competentes remédio efetivo para os atos que violem os direitos fundamentais que lhe sejam reconhecidos pela constituição ou pela lei.
- Artigo IX – Ninguém será arbitrariamente preso, detido ou exilado.
- Artigo X – Toda pessoa tem direito, em plena igualdade, a uma audiência justa e pública por parte de um tribunal independente e imparcial, para decidir de seus direitos e deveres ou do fundamento de qualquer acusação criminal contra ele.
- Artigo XI-
1. Toda pessoa acusada de um ato delituoso tem o direito de ser presumida inocente até que a sua culpabilidade tenha sido provada de acordo com a lei, em julgamento público no qual lhe tenham sido asseguradas todas as garantias necessárias à sua defesa.
  2. Ninguém poderá ser culpado por qualquer ação ou omissão que, no momento, não constituíam delito perante o direito nacional ou internacional. Tampouco será imposta pena mais forte do que aquela que, no momento da prática, era aplicável ao ato delituoso.
- Artigo XII – Ninguém será sujeito a interferências na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação. Toda pessoa tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques.

- Artigo XIII
1. Toda pessoa tem direito à liberdade de locomoção e residência dentro das fronteiras de cada Estado.
  2. Toda pessoa tem o direito de deixar qualquer país, inclusive o próprio, e a este regressar.
- Artigo XIV
1. Toda pessoa, vítima de perseguição, tem o direito de procurar e de gozar asilo em outros países.
  2. Este direito não pode ser invocado em caso de perseguição legitimamente motivada por crimes de direito comum ou por atos contrários aos propósitos e princípios das Nações Unidas.
- Artigo XV
1. Toda pessoa tem direito a uma nacionalidade.
  2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua nacionalidade, nem do direito de mudar de nacionalidade.
- Artigo XVI
1. Os homens e mulheres de maior idade, sem qualquer restrição de raça, nacionalidade ou religião, têm o direito de contrair matrimônio e fundar uma família. Gozam de iguais direitos em relação ao casamento, sua duração e sua dissolução.
  2. O casamento não será válido senão com o livre e pleno consentimento dos nubentes.
  3. A família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e do Estado.
- Artigo XVII
1. Toda pessoa tem direito à propriedade, só ou em sociedade com outros.
  2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua propriedade.
- Artigo XVIII
- Toda pessoa tem direito à liberdade de pensamento, consciência e religião; este direito inclui a liberdade de mudar de religião ou crença e a liberdade de manifestar essa religião ou crença, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pela observância, isolada ou coletivamente, em público ou em particular.
- Artigo XIX
- Toda pessoa tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e idéias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.
- Artigo XX
1. Toda pessoa tem direito à liberdade de reunião e associação.
  2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.
- Artigo XXI
1. Toda pessoa tem o direito de tomar parte no governo de seu país, diretamente ou por intermédio de representantes livremente escolhidos.
  2. Toda pessoa tem igual direito de acesso ao serviço público do seu país.

3. A vontade do povo será a base da autoridade do governo; esta vontade será expressa em eleições periódicas e legítimas, por sufrágio universal, por voto secreto ou processo equivalente que assegure a liberdade de voto.

Artigo XXII – Toda pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade.

Artigo XXIII 1. Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.

2. Toda pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.

3. Toda pessoa que trabalha tem o direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.

4. Toda pessoa tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para proteção de seus interesses.

Artigo XXIV – Toda pessoa tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e a férias periódicas remuneradas.

Artigo XXV 1. Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência em circunstâncias fora de seu controle.

2. A maternidade e a infância têm direito a cuidados e assistência especiais, Todas as crianças, nascidas dentro ou fora do matrimônio, gozarão da mesma proteção social.

Artigo XXVI 1. Toda pessoa tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico- profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.

2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.

3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.
- Artigo XXVII
1. Toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios.
  2. Toda pessoa tem direito à proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de qualquer produção científica, literária ou artística da qual seja autor.
- Artigo XXVIII
- Toda pessoa tem direito a uma ordem social e internacional em que os direitos e liberdades estabelecidos na presente Declaração possam ser plenamente realizados.
- Artigo XXIX
1. Toda pessoa tem deveres para com a comunidade, em que o livre e pleno desenvolvimento de sua personalidade é possível.
  2. No exercício de seus direitos e liberdades, toda pessoa estará sujeita apenas às limitações determinadas pela lei, exclusivamente com o fim de assegurar o devido reconhecimento e respeito dos direitos e liberdades de outrem e de satisfazer às justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar de uma sociedade democrática.
  3. Esses direitos e liberdades não podem, em hipótese alguma, ser exercidos contrariamente aos propósitos e princípios das Nações Unidas.
- Artigo XXX
- Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada como reconhecimento a qualquer Estado, grupo ou pessoa, do direito de exercer qualquer atividade ou praticar qualquer ato destinado à destruição de quaisquer dos direitos e liberdades aqui estabelecidos.

(\*)Adotada e proclamada pela Resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas, de 10 de dezembro de 1948. Tradução não- oficial do texto em língua inglesa. (IN ) Direitos Humanos: novo nome da liberdade e da democracia (1995, p. 29- 36).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho *et al.*. *Cultura Organizacional Brasileira*. In: WOOD, Thomaz (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus, 1996.
- AGUILAR, Francis J. *A Ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios*. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda & MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando: introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna, 1986.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História da educação*. São Paulo: Moderna, 1989.
- ALMEIDA, Déa Terezinha Rimoli de. *História da criação da Universidade Católica Dom Bosco*. Dissertação de Mestrado. Universidade Mackensie. São Paulo, 1996.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERLIN, Isaiah. *Limites da utopia: Capítulos da história das idéias*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Quatro ensaios sobre a liberdade*. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BUTERA, Conceição Aparecida Galves *et al.* *Plano de desenvolvimento institucional 2000 – 2003*. Campo Grande/MS: UCDB, 2000.
- BRASIL. *Direitos Humanos: novo nome da liberdade e da democracia*. Brasília: Presidência da República, Secretaria de Comunicação Social, Ministério da Justiça, Ministério das Relações Exteriores, 1995.

- \_\_\_\_\_. *Programa Nacional de Direitos Humanos/ Fernando Henrique Cardoso*- Brasília: Presidência da República, Secretaria de Comunicação Social, Ministério da Justiça, 1996.
- CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Uma Nova Visão da Ética Empresarial. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes. *A Ética no mundo da empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CONSTITUIÇÃO, República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- COUVRE, Maria de Lourdes Manzini. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- DECRETO nº 3.039, DE 28 DE ABRIL DE 1999. *Altera os arts. 30 a 33 do Regulamento da Organização e do Custeio da Seguridade Social, aprovado pelo Decreto nº 2.173, de 5 de março de 1997, e dá outras providências*. D.O.U. Nº 81 – Seção 1- p. 2/4. Brasília, 30 de abril de 1.999
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERREIRA, Nilda Teves. *Cidadania: uma questão para a educação*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FRANKENA, William K. *Ética*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA *et al.*(organiz.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo da Informática. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, p.77, mai/ago., 1997.
- GONÇALVES, Marco Antonio. *Formação da cidadania: proposta educacional*. São Paulo: Paulus, 1994.
- GUERREIRO, Mário A. L. *Ética mínima para homens práticos*.. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

- HUMBERG, Mário Ernesto. Ética Empresarial no Brasil e no Mundo. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (organiz.). *A Ética no Mundo da Empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- \_\_\_\_\_. Ética nos negócios. *Revista brasileira de administração*. Brasília, D.F., nº 12, p.10, jan/abril 1994.
- IMPERT, John E. Ética Empresarial – A Perspectiva na Indústria Americana. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (organiz.). *A ética no mundo da empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- JORNAL – CORREIO DO ESTADO. 26 de março de 1999, Geral, p. 06.
- JORNAL DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS – ABRUC. Nº 10, Setembro/Outubro de 1999, FIES, p. 4.
- \_\_\_\_\_. Nº 11, Novembro/ Dezembro de 1999, Editorial, p. 2.
- \_\_\_\_\_. Nº 13, Abril/ Maio de 2000, Opinião, p. 2
- LEI N. 9.732 – de 11 de dezembro de 1998. *Altera dispositivos das Leis ns. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e dá outras providências*. D. O.U. n. 239, de 14 de dezembro de 1998.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis e FONSECA, Valéria. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e sociedades*, v.4, nº 7, 1996.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Nair de Souza. *Ética e a vida profissional*. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984.
- MOTTA, Fernando C. Prestes *et al.* O novo sentido da liderança: controle social nas organizações In: WOOD Jr., Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MISSÃO SALESIANA DE MATO GROSSO. *Sistema salesiano de educação em escolas: identidade institucional*. Campo Grande: agosto de 1996.
- \_\_\_\_\_. *Reconhecimento da Universidade Católica Dom Bosco: Relatório n.º 2*. Campo Grande:1993.

- NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PAPA JOÃO PAULO II. *Dom Bosco: Um mestre para a educação*. São Paulo: Editora Salesiana Dom Bosco, 1988.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Francisco de Araújo. *As dimensões da ética e o mundo organizacional*. 15º ENANPAD – 23 a 25 de setembro de 1991, v.5, organizações, p. 359-372, Salvador, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Ethics And Irony : the manager's predicament*. Série documentos para estudo, Nº 08/97, UFRGS-PPGA, Porto Alegre: outubro, 1997.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* *Metodologia de la investigación*. México: McGraw Hill, 1991.
- RONCA, Antonio Carlos Caruso. *Jornal a Folha de São Paulo*, Opinião. São Paulo: 1998, Opinião 1 ■ 3.
- TAMAYO, Álvaro. Cultura, Valores Organizacionais. In TAMAYO, Álvaro & Outros (organ.) *Trabalho, organizações e cultura*. Coletâneas da ANPEPP, v.1, n.11, outubro/1996.
- \_\_\_\_\_. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da USP*, v.33, n.3, p.56-63, julho/setembro 1998.
- \_\_\_\_\_. *Diagnósticos de clima e valores organizacionais*. Gazeta Mercantil, São Paulo, Opinião, p.2, 08 de junho de 1999.
- TOFFLER, Bárbara Ley. *Ética no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TRAMONTIN, Raulino & BRAGA, Ronald. *As Universidades Comunitárias: um modelo alternativo*. IPEA- Instituto de Planejamento Econômico e Social – Coordenadoria de Educação e Cultura – CEC/ IPLAN. São Paulo: Loyola, 1988.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO. *Projeto de avaliação institucional UCDB (1999-2001)*. Campo Grande: UCDB, 1999.

\_\_\_\_\_. NOTÍCIAS, ano I / nº 02, maio/junho/99. Campo Grande: UCDB, 1999.

WOOD Jr, Thomaz & Outros. Vencendo a Crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

VALINZUELA, Gustavo Escobar. *Introducción a la problemática y su historia*. México: McGraw-Hill, 1986.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez e Sanz, Patrício. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

YIN, Robert K. *Case study research*. London: Sage, 1994.