



Centro Universitário do Triângulo

Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão

**OS VALORES ÉTICOS NA GESTÃO DAS COORDENAÇÕES DE CURSOS
DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Fernanda Nasciutti

Uberlândia
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ficha Catalográfica

Bibliotecária: Heliese Fabrícia Pereira CRB6/2180

N 244 v

Nasciutti, Fernanda.

Os valores éticos na gestão das coordenações de cursos das instituições de Educação Superior [manuscrito] / Fernanda Nasciutti. – 2008.

122 f. : il.

Cópia de computador (Printout(s)).

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Triângulo, UNITRI, 2008.

“Orientação: Prof. Dr. Almiro Schulz.”.

Bibliografias: f. 115-120.

1. . Educação Superior. 2. Coordenações de cursos – valores éticos. I. Centro Universitário do Triângulo. II. Título.

CDD: 378

Fernanda Nasciutti

**OS VALORES ÉTICOS NA GESTÃO DAS COORDENAÇÕES DE
CURSOS DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação de mestrado apresentada em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-graduação em Educação Superior para obtenção do grau de Mestre em Educação superior.

Orientador: Professor Dr. Almiro Schulz.

Uberlândia
Centro Universitário do Triângulo
2008

Dissertação apresentada e aprovada, em março de 2008, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Almiro Schulz – Orientador

Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta

Prof. Dr. Carlos Alberto Lucena

DEDICATÓRIA

À minha mãe **Vanilda** e ao meu pai **Manuel**, pessoas essenciais em todos os meus projetos e conquistas, pois sempre acreditaram nos meus sonhos e sempre me ensinaram a esperança. Exemplos de coragem, persistência, força, dinamismo, dedicação e ponderação.

Ao meu companheiro **Rafael**, pela amizade, carinho, atenção, incentivo e compreensão. Obrigada pelo valioso aprendizado da convivência.

Aos meus filhos **Enzo** e **Sara** motivos de alegria e inspiração.

Aos meus irmãos **Aroldo, Flávia, Angélica, Manuela e Murilo** pelas lembranças da infância feliz e pela história de vida que nos entrelaçaram.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Almiro Schulz pela paciência, disposição, sabedoria e profissionalismo com que conduziu a orientação e, principalmente, por ter me ensinado ética pelo exemplo.

Ao Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta pela prontidão e pela grande colaboração na realização deste trabalho.

Aos coordenadores de curso que responderam aos questionários, colaborando com a pesquisa.

Aos professores do Programa de Mestrado em Educação superior da UNITRI, por partilharem comigo o conhecimento e auxiliarem na minha formação.

Ao amigo Prof. Dr. Helder Silveira pelo auxílio e persistência em encontrar as bibliografias necessárias.

Ao amigo José Paulino pela presteza e competência com que realizou o tratamento dos dados, pelo apoio, atenção e incentivo constantes.

Aos amigos Claudia, Luiz Humberto, Deferson, Sânia, Welligton, Adriana, Ariana e Jean pelo carinho, apoio e amizade incondicional.

Aos colegas do mestrado pela convivência agradável, pelas novas amizades estabelecidas e por enriquecerem as discussões.

“A certeza de que estamos sempre começando ...
A certeza de que precisamos continuar ...
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar ...
Portanto, precisamos:
Fazer da interrupção um caminho novo ...
Da queda um passo de dança ...
Do medo, uma escada ...
Do sonho, uma ponte ...
Da procura, um encontro ...”

Fernando Pessoa

SUMÁRIO

Resumo	7
Abstract	8
1. Introdução	9
2. Valores éticos na gestão organizacional	15
2.1. Concepção dos valores	18
2.2. Classificação dos valores éticos	27
2.3. Implicações dos valores éticos no processo de gestão	41
2.4. Valores e gestão das instituições de ensino superior	46
3. Valores éticos na coordenação de cursos das I.E.S	52
3.1. O papel e a função do coordenador de curso	56
3.2. Valores éticos implicados na coordenação	66
3.3. A relação entre a função da decisão e valores éticos	70
4. Metodologia	76
4.1. Sujeitos	76
4.2. Instrumento	79
4.3. Procedimentos	80
4.3.1 Em relação às fontes bibliográficas	80
4.3.2 Em relação à coleta de dados	80
4.3.3 Tratamento dos dados	81
5. Resultados	82
6. Análise e discussão	101
7. Considerações finais	111
8. Referências	115
9. Apêndice A	121

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar a relevância e a pertinência dos valores éticos no processo da gestão de IES, na perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação. Para tanto, pretendemos como objetivos específicos, verificar se existe uma preocupação com os valores éticos na política de gestão das IES, na percepção dos coordenadores de cursos; certificar se os coordenadores conhecem os valores éticos estabelecidos pela instituição; verificar qual a importância que os coordenadores dão aos valores éticos da instituição e aos pessoais, no processo decisório da sua gestão; e, por fim, identificar os valores éticos que os coordenadores priorizam para o desempenho da sua coordenação, segundo a classificação de Mendez (1985). Neste estudo, abarcamos 15 Instituições de Ensino Superior do Triângulo Mineiro e Região, sendo 5 públicas e 10 privadas. Como sujeitos foram consultados 76 coordenadores de cursos, escolhidos aleatoriamente, sendo 41 do sexo masculino e 35 do sexo feminino. Como instrumento, foi aplicado um questionário estruturado, com quatro enfoques centrais: sobre o perfil do sujeito, se conhecem e se existem valores institucionais definidos, se estes são divulgados para os gestores, e, por último, qual a importância dos valores institucionais e pessoais para os coordenadores de curso no momento de tomada de decisão. A lista de valores utilizada teve como referência Méndez (1985). Os dados coletados foram codificados e processados empregando-se procedimentos contidos no SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), cujo resultado e análise dos dados revelaram que o fator sexo não exerceu influência significativa em relação aos valores éticos no processo decisório na gestão das coordenações de curso das I.E.S. Verificou-se, também, que a instituição tem valores éticos estabelecidos e que os coordenadores têm conhecimento deles, consideram os valores éticos importantes e se valem deles no momento de tomada de decisão. Os valores éticos apontados, segundo a classificação de Méndez, que apresentaram maior frequência nas respostas, e que evidenciaram uma maior importância são: em ordem crescente, respeito, justiça e autodomínio, tanto como valores pessoais quanto valores institucionais, na percepção dos coordenadores.

Palavras-chave: Coordenações de cursos. Instituições de Educação Superior. Valores éticos. Ensino Superior.

ABSTRACT

This research aims to study the general importance and relevance of ethical values in the process of the management of IES, in the view of the coordinators of courses for graduation. Therefore, we want as specific objectives, to verify whether there is a concern with ethical values in the policy of management of IES, in the perception of the coordinators of courses. Also make sure if the coordinators know the ethical values established by the institution. See the importance the coordinators give to the ethical values of the institution and the personal, in the decision making process of their management. Finally, we aim to identify the ethical values that the coordinators prioritize for the performance of their coordination, according to the classification of Mendez (1985). In this study, we enclosed 15 Institutions of Higher Education of Triângulo Mineiro and Region, being 5 public and 10 private. As subjects were found 76 coordinators of courses, chosen randomly, being 41 male and 35 female. As instruments, it was used a structured questionnaire with four central approaches: on the profile of the subject, if they know and if there are defined institutional values, if they are disclosed to the managers, and finally, how important the institutional and personal values are to the coordinators of the course at the time of decision-making. The list of values used Méndez (1985) as reference. The data collected were processed and encoded using procedures contained in the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). The results and analysis of the data revealed that gender factor does not effect significant influence in relation to the ethical values in decision making in the management of course coordination of the IES. It was also noticed that the institution has established ethical values and that the coordinators are aware of them. They consider the ethical values important and make use of them at the point of the decision-making. The ethical values shown, according to the classification of Méndez, which showed higher frequency in the responses, and that showed greater importance are, in ascending order: respect, justice and self control, either as personal values or as institutional values, in the perception of the coordinators.

Keywords: Courses coordination. Institutions of Higher Education. Ethical Values. Higher Education.

1 Introdução

A ética é um tema que vem adquirindo relevância, nos últimos anos, em toda a sociedade. Diante da crise da ética que se instaurou, a partir de questões centrais como: a onda de corrupção deflagrada na política, a ameaça nuclear, a degradação ambiental, a inconstância da economia mundial, a necessidade de uma reforma educacional, dentre outras, apresentadas na atualidade, torna-se necessário voltar os olhares para as questões éticas de um modo geral, situação que exige do cidadão reflexão, pois acredita-se que a ética seja crucial para a nossa sobrevivência.

A preocupação com a ética e a moral utilizadas nas organizações vem crescendo, desde o final do século XX (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001). Muitas têm se empenhado em divulgar os seus valores e até mesmo adotar um código de ética interno, objetivando nortear as práticas no interior das organizações. Na contemporaneidade, o que se observa é uma crescente complexidade das práticas empresariais, em função de novas exigências de eficiência, inovação e competitividade. Desse modo, a reflexão ética é uma forma para obtenção da coesão organizacional, pois dilemas e incertezas aparecem de forma incessante, e prever riscos torna-se cada vez mais difícil (SROUR, 2000).

Os coordenadores de cursos são gestores, que, cotidianamente, passam por escolhas difíceis, durante o processo decisório. A cada momento de escolha, inevitavelmente, surgem conflitos. Diante disso, como tomar a decisão certa? Acredita-se que ter consciência dos valores éticos é um caminho para auxiliar na opção a ser feita e para orientar o indivíduo no momento da decisão.

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial encontrados no Website do Instituto apontam para a idéia de que:

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Em plena era de globalização e com a crescente competição instalada em todos os segmentos da sociedade, a pressão sofrida pelos indivíduos tem aumentado de modo significativo, ocasionando, em muitas situações, uma crise de valores. Portanto, pensa-se que as questões financeiras são essenciais para a sobrevivência da organização, porém não devem ser as únicas a serem cuidadas, mas, principalmente, a conduta ética nas relações de trabalho, porque ela tem a ver diretamente com a realização do ser humano.

No trabalho, convivem diariamente indivíduos com valores próprios, costumes específicos, culturas diferenciadas e interesses diversos, bem como deparam-se com situações diversas, diante das quais entram em conflito valores, princípios éticos, constituindo-se em dilemas¹.

A velocidade e a freqüência com que têm ocorrido mudanças na sociedade atual, como, por exemplo, de caráter político, social e econômico, têm provocado o estremecimento de antigos valores e princípios, bem como nos padrões de comportamento, percepções e conhecimentos. Segundo Tomei (1994, p. 54), “a

¹ kidder (2007 p.20) define o dilema ético como sendo a escolha que o indivíduo tem que fazer entre o certo *versus* o certo. Decidir entre o certo e o errado o autor define como sendo “tentação moral”. As escolhas difíceis se referem aos dilemas éticos, pois, cada um dos lados está fundamentado em valores básicos e centrais.

transição social e o processo de mudança ambiental acelerado têm demandado da sociedade rediscussões constantes do sistema de valores”.

Queiroz et al. (2006, p. 7) declara que:

Um dos efeitos da economia global é a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos e morais mais rigorosos, seja pela necessidade das próprias organizações de manter sua boa imagem perante o público, seja pelas demandas diretas do público para que todas as organizações atuem de acordo com tais padrões. Valores éticos e morais sempre influenciaram as atitudes das empresas, mas estão se tornando, cada vez mais, homogêneos e rigorosos.

Diante desse quadro de concorrência, via de regra, desleal e predatório, as Instituições de Ensino Superior (IES) se vêem perante a necessidade de satisfazer seus clientes, oferecendo-lhes serviços e produtos segundo um padrão de qualidade, e, simultaneamente, de garantir um ambiente de trabalho adequado para seus funcionários, levando-as a adotar modelos inovadores de gestão.

As IES, perante esse contexto atual de mudança, na busca da competência e qualidade nos serviços oferecidos, necessitam de uma administração cada vez mais profissionalizada. Não há mais espaço para o amadorismo, é preciso coesão e integração em todas as partes que compõem o todo, de forma a harmonizar missão, objetivos, ações, metas e resultados da instituição.

Uma das partes integrantes do todo refere-se à gestão dos cursos de graduação, e, nesta, destaca-se a importância da figura do coordenador de curso, uma vez que ele desempenha o papel de protagonista nessa história institucional. Esse ator necessita possuir um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, reunindo aspectos cognitivos, sociais, técnicos e afetivos relacionados com o trabalho. O coordenador torna-se uma peça fundamental para agregar valores à instituição.

Acredita-se ser importante estudar o assunto, primeiro, porque se detectou ausência de trabalhos específicos em relação às instituições de ensino superior, além da inexpressiva quantidade de bibliografia referente à questão das implicações dos valores éticos nas organizações de um modo geral. Quer-se deixar claro que se entende haver alguns pontos comuns no que se refere à forma e aos modelos de gestão das empresas e das instituições educacionais, porém não se pode desconsiderar que as últimas apresentam especificidades em relação às primeiras, por isso, a necessidade de distinção e de estudos específicos.

Um segundo aspecto que justifica tal relevância, refere-se à importância do assunto para conhecer melhor a relevância dos valores éticos no trabalho de gestão dos coordenadores dos cursos de graduação, lembrando que Kiel e Lennick (2005, p.xiv) afirmam que “nossos valores são baseados em crenças, e determinam nossas atitudes”, que, por sua vez, influenciam diretamente no processo de tomada de decisão, portanto, é importante verificar sua relação no processo decisório dos coordenadores dos cursos de graduação das IES.

Entende-se que a pesquisa poderá também contribuir para que se identifique a cultura nesse setor institucional, considerado tão significativo, e, com isso, proceder a possíveis ajustes, se necessário for, pois, segundo Preedy (2006, p. 229), “os valores são refletidos na cultura e na maneira pela qual a organização efetua seu trabalho e encontram-se no centro de quase todas as decisões organizacionais importantes”.

Levando em conta o exposto, esta pesquisa tem por objetivo geral estudar a relevância e a pertinência dos valores éticos no processo da gestão de IES, na perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação. Para tanto, pretende-se, como objetivos específicos, verificar se existe uma preocupação com os valores éticos na política de gestão das IES, na percepção dos coordenadores de cursos; certificar se os

coordenadores conhecem os valores éticos estabelecidos pela instituição; verificar qual a importância que os coordenadores dão aos valores éticos da instituição e aos pessoais, no processo decisório da sua gestão; e, por fim, identificar os valores éticos, que os coordenadores priorizam para o desempenho da sua coordenação, segundo a classificação de Mendez (1985)².

Queremos esclarecer que não existe consenso, uma concepção única em relação ao que são os valores e nem quanto à sua classificação. No entanto vários autores, axiólogos, nas suas classificações dos valores, identificam um conjunto, considerados, nomeados de valores éticos. Razão por que, neste estudo, consta-se o foco nos valores éticos, principalmente em Méndez.

Dessa forma, o trabalho é estruturado em partes distintas, sendo que, nos capítulos iniciais, serão discutidos os valores éticos na gestão organizacional, iniciar-se-á a reflexão aprofundando na concepção do que seja valor, posteriormente, pontuando os valores éticos na escala de valores, especialmente na concepção de Méndez; em seguida, discorrer-se-á sobre as implicações dos valores éticos no processo da gestão e, finalizando este capítulo, estabelecer-se-á a relação entre valores e gestão das instituições de ensino superior.

No capítulo seguinte, refletir-se-á sobre os valores éticos na coordenação de cursos das Instituições de Ensino Superior, indicando o papel e a função do coordenador de curso, segundo alguns autores, relacionando os valores éticos envolvidos na coordenação e, finalizando esta parte, a relação entre a função da decisão e os valores éticos.

Na seqüência, apresentar-se-á a metodologia expondo a partir da pesquisa empírica, o perfil dos sujeitos, a descrição do instrumento utilizado, bem como os

² Na classificação de Mendéz (1985), os valores éticos são compostos dos valores: respeito, justiça e autodomínio.

procedimentos em relação: à coleta de dados, ao tratamento dos mesmos, e às fontes bibliográficas consultadas para fundamentar o trabalho, sucessivamente, serão relacionados os resultados da pesquisa, a análise e discussão, considerações finais, referências bibliográficas e, por último, os anexos.

2 Valores éticos na gestão organizacional

Atualmente, vivencia-se tanto uma crise quanto uma inversão de valores, seja na educação, pelas ações violentas praticadas por crianças e jovens contra colegas e professores, seja na política, por meio dos desfalques, desvios, compras de votos e corrupção, seja na conduta de jovens que matam, por exemplo, seus pais por causa de dinheiro ou drogas, ou em tantos outros exemplos que são veiculados diariamente nos noticiários. Tem-se assistido, nos dias atuais, sobretudo, ao valor econômico sobrepujando os aspectos da existência humana, em que o homem tem sido definido pelo “ter” em detrimento do “ser”. Segundo Mosquera (1978, p. 80 apud RASPINI, 2005),

Ao ter-se colocado como valor mais alto da sociedade de consumo a obtenção de objetos, perdeu-se em parte o sentimento de dignidade e de aceitação pessoal. Cresceu a ansiedade compulsiva, manifestada na aquisição incessante de bens. Vive-se num momento de voracidade entre aqueles que ocupam a posse das coisas e aqueles que a defendem.

Vive-se em uma sociedade em constante mutação, e esta tem se apresentado dominada por princípios voltados, quase que exclusivamente, para o lucro e a manipulação pelo poder político, social, econômico, religioso e interpessoal, por isso, considera-se a necessidade de reflexão sobre os valores, pois tem-se assistido a situações em que não se levam em conta os valores universais ou as normas de convivência estabelecidas pela sociedade.

Para Queiroz et al. (2006, p. 10),

Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de

indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral.

Como os valores têm uma relação com as crenças e condicionam as nossas atitudes, tem-se constatado, nos sistemas político, social e econômico, o direcionamento da conduta humana para o estabelecimento de valores que dirigem também posturas e tomadas de decisões no espaço organizacional.

Conforme cita Barbosa (1999, p. 141),

As organizações não existem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere.

No que se refere às Instituições de Ensino Superior, ao se reportar à história desde o surgimento das primeiras universidades no século XII, passando por todas as transformações e mudanças que elas foram sofrendo no decorrer dos séculos até os dias atuais, pode-se constatar que os valores subjacentes (respeito, justiça, honestidade, interdependência, diversidades, solidariedade, dentre outros) às estruturas sociais, políticas e econômicas influenciaram o comportamento das organizações, de um modo geral, dentro das várias formas de gestão, pois, como afirma Schaff (1995, p. 142), “os valores se transformam no tempo e no espaço, de acordo com a totalidade das relações sociais em um dado período ou em uma determinada sociedade”, ou ainda, citando Sanchez-Vázquez (2002, p. 143),

O indivíduo pertence a uma época e, como ser social, se insere sempre na rede de relações de determinada sociedade; encontra-se igualmente imerso numa dada cultura, da qual se nutre espiritualmente, e a sua apreciação das coisas ou dos seus juízos de valor se conformam com regras, critérios e valores que não inventa ou descobre pessoalmente e que têm, portanto, uma significação social.

A percepção dos valores e a valoração variam segundo o tipo, o regime político e as religiões existentes da sociedade na qual estão inseridos, são constituídos de acordo com a época, o local e as circunstâncias culturais.

O pensamento de autores contemporâneos, como, por exemplo, Schwartz (2005) tem apontado para a idéia de que o comportamento organizacional está diretamente relacionado com os valores e é por eles influenciado, sejam eles de ordem financeira, moral, ou ainda, pessoal, laboral, organizacional ou cultural.

Para Tamayo (2005, p. 8-17), o comportamento organizacional é influenciado pelos valores, portanto, conhecê-los e defini-los possibilita a compreensão e a gestão do comportamento nas organizações. Existem duas dimensões para a análise da relação entre valores e comportamento: a primeira refere que

estamos acostumados a associar os valores à moral e os considerar exclusivamente como princípios abstratos, transmitidos pela sociedade e situados num nível diferente do comportamento com pouco impacto sobre o mesmo.

O autor afirma ainda que, em outra dimensão, “existe discrepância nítida entre os valores de uma pessoa e o seu comportamento”.

Analisando as duas vertentes, Tamayo, na mesma obra, conclui que “todos os valores são importantes para compreender o pensamento e ações humanas”. Diante desta perspectiva abordada pelo autor, tem-se colocado uma indagação acerca de quais são os valores que perpassam o processo decisório e qual a relevância que os coordenadores de curso de Educação Superior dão aos valores éticos para a sua gestão.

Considera-se importante discutir e refletir sobre o assunto, pois se julga ser relevante, para a compreensão das principais semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão, entender como os valores influenciam o comportamento dos gestores e qual a

relação entre os valores e o comportamento organizacional no que se refere à tomada de decisão dos coordenadores de curso das Instituições de Ensino Superior. Segundo Schaff (1995), as relações humanas encontram sua expressão no sistema de valores interiorizado pelo indivíduo e que este sistema, aceito, exerce uma influência dominante sobre suas relações sociais.

2.1 Concepção dos valores

Para iniciar esta reflexão sobre quais são os valores e a sua relevância sobre o processo decisório dos coordenadores de curso das I.E.S., quer-se apresentar seu conceito, mostrando diversas concepções, segundo vários teóricos, para que fique explicitado o que seja valor.

A ação humana implica a necessidade de escolha dentre as várias possibilidades que se apresentam, e essa escolha, por sua vez, baseia-se numa preferência, que é referendada no que se considera mais valioso.

Para tanto, optou-se por investigar sob a ótica de alguns pensadores que abordam tais temas, partindo da seguinte pergunta: O que são valores?

É preciso deixar claro que não existe consenso sobre o conceito de valores, pois este assume diferentes acepções. O valor se compõe tanto de aspectos positivos quanto de negativos, ou seja, é constituído de conceitos contrários, como a bondade e a maldade, a beleza e a feiúra, a justiça e a injustiça, a utilidade e a inutilidade etc.

Valor é uma palavra relativamente recente, que se fixou, principalmente, nas questões relacionadas com a economia³. É uma palavra muito significativa e expressiva, pois retrata desde os aspectos econômicos até chegar ao filosófico. Na filosofia, é um tema que surgiu na segunda metade do século XIX, por meio da axiologia⁴.

Fronzizi (1990, p. 15) declara que:

Los valores no existen por sí mismos, al menos en este mundo: necesitan de un depositario en que descansar. Se nos aparecen, por lo tanto, como meras cualidades de esos depositarios: belleza de un cuadro, elegancia de un vestido, utilidad de una herramienta. Si observamos el cuadro, el vestido o la herramienta veremos, sin embargo, que la cualidad valorativa es distinta de las otras cualidades.

Segundo Oliveira (2000, p. 32):

Atualmente, entende-se por valor: os usos e costumes, tradições, convenções sociais, normas, leis, ritos, cerimônias, gestos de rotina, os modos de conhecimento filosóficos, artísticos, científicos e tecnológicos, enfim, as idéias condensadas pelas múltiplas experiências da vida social e que se expressam naquilo que se diz nos atos, atitudes, omissões, inclusive no silêncio cúmplice, aquele feito de propósito para não se complicar, nas coisas em que se aprova ou reprova. Esses valores, dependendo das circunstâncias históricas e econômico-sociais, tomam o feito mais diverso.

Os valores, esclarece Morente (1980, p. 300), não são nem coisas, nem impressões subjetivas, “os valores não são, mas valem. Uma coisa é valor, outra coisa é ser. Quando dizemos de algo que vale, não dizemos nada de seu ser, mas dizemos que não é indiferente. A não-indiferença constitui esta variedade ontológica que contrapõe o valor ao ser. A não-indiferença é a essência do valer”.

Mollo (1986, p. 50) define valor como tudo aquilo que expande a consciência do próprio ser e aumenta a excelência de uma situação existencial. Na vida cotidiana e nas várias formas de relações que se estabelecem, atribui-se valor às coisas

³ Marx – o capital: valor de troca, valor de uso.

⁴ Estudo ou teoria de tal ou tal espécie de valor. Teoria crítica da noção de valor em geral. (LALANDE 1999, p.119).

ou aos objetos, sejam estes naturais ou produzidos pelo homem, ou ainda, confere-se valor à conduta humana.

Para Hartmann (apud MARQUES, 2001, p. 44), “O valor é aquilo pelo qual as coisas têm o caráter de bens, quer dizer pelo qual elas são valiosas”.

Para Cabanas (1998, p. 121),

Los valores no son entes autónomos, sino *cualidades* de algunos entes autónomos; son aquellas cualidades que a un ente lo hacen estimable por un sujeto. Determinar la naturaleza de esas ‘cualidades’ equivale a definir la entidad propia de los valores.

Nessa perspectiva, pode-se conceber que um valor é a qualidade abstrata e secundária de um objeto, situação ou estado que pode originar no sujeito interesse ou aversão por essa qualidade, ao satisfazer uma necessidade dele. O valor fixa-se no objeto, mas, sem o interesse de um sujeito, o objeto deixaria de ter valor. Os valores ideais são idéias consistentes e objetivas do mundo racional humano.

Para compreender melhor a essência do valor, importa ver como ele existe nas coisas. Sanchez-Vazquez (2002, p. 137, 138) traz um exemplo interessante, quando ele afirma que a prata, um mineral, assume uma dupla existência. Primeiro, como objeto natural e, segundo, como objeto natural humano ou humanizado. A prata adquire para nós um valor “à medida que o seu modo natural de existência se humaniza, assumindo propriedades que não existem no objeto em si, isto é, à margem da relação com o homem (...) vale não como objeto em si, mas para o homem”, ou seja, “o objeto valioso não pode existir sem certa relação com um sujeito, nem independentemente das propriedades naturais, sensíveis e físicas que sustentam o seu valor”.

Ao se falar de valor, é preciso deixar claro que este possui vertentes, tem-se o valor econômico, estético, político, jurídico e moral. Quando se analisa a essência do

valor, em geral, chega-se a uma significação social, humana que permite compreender a questão da objetividade ou subjetividade dos valores.

Retomando o exemplo anterior (o da prata), pode-se analisar o valor econômico, a partir do momento em que este se torna uma mercadoria. A mercadoria tem para os humanos uma utilidade, satisfaz a determinada necessidade humana, portanto, possui um valor de uso. Sanchez-Vázquez (2002, p. 139) afirma que “o objeto somente é valioso para um sujeito”.

Quando se fala de valor de uso, é necessário apenas que o objeto atenda a uma necessidade humana, independente de ser natural ou produzido pelo homem. Por outro lado, se esse objeto se destina não mais somente ao uso, mas também à possibilidade de troca, transforma-se, então, em mercadoria, adquirindo, assim, o valor de uso e de troca. O valor de troca, por sua vez, é indiferente ao valor de uso, ele estabelece, entre uso e troca, uma relação quantitativa, ambos não são uma propriedade do objeto em si, mas, sim, produto do trabalho humano. Sanchez-Vázquez (2002, p. 140) resume esta análise com muita propriedade, quando esclarece que:

a) o valor de troca – como o de uso – é propriedade do objeto somente com relação ao homem, como sua propriedade humana e social, embora esta propriedade valiosa não se apresente no objeto (na mercadoria) com a clareza e transparência próprias do valor de uso; b) que o valor de troca – como o de uso – não existe, portanto, em si, mas em relação com as propriedades naturais, físicas, do objeto-suporte, e também em relação com o sujeito – o homem social – sem o qual tal objeto não existiria, nem potencial nem efetivamente, como objeto de valor.

Sanchez-Vázquez (2002, p. 141) sintetiza os traços que analisam a essência da natureza do valor numa definição, a saber:

O valor não é propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças à sua relação com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor somente quando dotados realmente de certas propriedades objetivas.

Por sua vez, Frondizi (1990, p. 26) lança uma interessante questão: “Tienen las cosas valor porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor?” Dessa forma, a concepção da natureza do valor assume duas posições unilaterais, o subjetivismo e o objetivismo axiológico. O subjetivismo sustenta a tese de que não existem objetos de valor em si, o valor do objeto é transferido para o sujeito, independentemente das propriedades desse objeto, subordinado, desse modo, à emoção ou sentimento que este desperta no sujeito, ou seja, não há valores em si, mas somente em relação com um sujeito.

É justamente essa a tese que o objetivismo axiológico rejeita, afirmando o contrário; que há objetos valiosos em si, independentemente do sujeito, ou seja, são valores em si e não para o homem, pois são entidades absolutas e independentes. Existe uma separação radical entre valor e bem (coisa valiosa) e entre valor e existência humana.

Porém não se pode deixar de reconhecer que o bem não poderia existir como tal sem o respectivo valor. Sanchez-Vasquez (2002, p. 146, 147) argumenta que nem o objetivismo nem o subjetivismo conseguem explicar de maneira satisfatória o valor, visto que “não conhecemos nada valioso que não o seja – ou tenha sido – para o homem (...) os valores são, pois, criações humanas, e só existem e se realizam no homem e pelo homem (...) existem unicamente em um mundo social, isto é, pelo homem e para o homem”.

Cabanas (1998, p. 120) declara que a concepção do valor é dualista e, na busca da compreensão da natureza do valor, depara-se com uma questão bipolar e extremada. De um lado, a visão idealista dos valores e, do outro, a visão empírica e positivista. Para aprofundar a discussão, na sua obra, cita Stern (1932) o qual orienta que

os axiólogos têm separado a filosofia dos valores em dois tipos: uma axiologia superior e uma axiologia inferior. A primeira estabelece como paradigmas das valorações humanas alguns valores objetivos e ideais; a segunda, ao contrário, não pretende mais que descrever, catalogar e analisar a função das valorações individuais e subjetivas nos indivíduos e na sociedade.

Para exemplificar, considere-se que um ser humano possa ser indiferente a algumas coisas, mas a outras não, pelo contrário, pode se sentir afetado por elas de modo positivo ou negativo. É daí que vêm suas noções de valor, em parte, de sua sensibilidade e, em parte, de seu conhecimento, fontes subjetivas do valor. Segundo Cabanas (1998, p. 122), para definir a natureza dos valores, é preciso compreender a objetividade dos valores ideais ou superiores por meio de uma fundamentação fenomenológica, ontológica ou, ainda, na filosofia da cultura.

A concepção idealista dos valores expressa que os valores são entes ideais, ou seja, não se encontram presentes entre os entes existentes na realidade material e concreta do cosmos, pois são imateriais, universais e imutáveis, são realidades metafísicas, que servem de padrão às valorações humanas. Ponderando o valor como realidade metafísica, temos duas perspectivas: 1) o valor se relaciona com o ser segundo a doutrina clássica, uma vez que o ser é toda a realidade existente, de modo que, fora do ser, não há nada. Como categorias de valores concretos emergem: a verdade, a bondade e a beleza; 2) a outra perspectiva é a de que o valor é distinto do ser, constitui outro universo real, é um valor, não um ente. Segundo Lotze (apud CABANAS, 1998, p. 124), “los valores no son; los valores valen”. Diante desta afirmativa, consideram-se duas classes de realidade: a realidade ontológica e a realidade axiológica.

Para Hartmann (1926, p. 566s apud CABANAS 1998, p. 125), “el hombre es un mediador entre el valor y la realidad”, pois é pelo homem que os valores se realizam no mundo, por meio de sua liberdade de decidir.

Conforme Cabanas (1998, p. 125), na concepção empirista, os valores são um produto psicológico, que dá lugar a um produto sociológico; e, como todo fenômeno cultural, são circunstanciais, passageiros e relativos. Enquanto que, para os idealistas, os valores consistem no desejável, para os empiristas ou positivistas, consistem no desejado.

Schwartz (2005, p. 21-23) assegura que, quando se pensa nos próprios valores, remete-se imediatamente ao que é importante na vida, pois cada indivíduo detém numerosos valores com graus de importância variados. Um valor específico (ex: benevolência, autodeterminação, honestidade) pode ser muito relevante para uma pessoa, já, para outra, pode ser pouco significativa, ou ainda, totalmente sem importância. Para compreender essa análise, o autor, mediante sua teoria de valores, identifica as principais características, afirmando:

- 1) “Valores são crenças”, estão ligadas à emoção, pois podem produzir sentimentos positivos ou negativos. Por exemplo: pessoas que consideram importante um determinado valor e se vêem ameaçadas em relação à manutenção ou ao cumprimento deste valor podem desencadear sentimentos negativos, como agressividade, desespero, ou, ao contrário, se conseguem afirmar a crença nesse valor podem sentir-se contentes, orgulhosas.
- 2) “Valores são um construto motivacional”, pois valores importantes nas várias culturas existentes podem tornar-se objetivos desejáveis, os quais as pessoas se esforçam por obter, proporcionando, desta forma, uma motivação para uma ação adequada.

- 3) “Valores transcendem situações e ações específicas”. São objetivos que podem assumir natureza abstrata, distinguindo-se de conceitos como normas e atitudes.
- 4) “Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos”, pois os valores nos servem como padrões ou critérios, servem para decidirmos se ações, políticas, pessoas ou eventos são bons ou maus, se devem ser aceitos ou refutados.
- 5) “Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais”. Cada indivíduo possui um sistema ordenado de prioridade para os seus valores.

A teoria de valores de Schwartz define dez tipos motivacionais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo), que tendem a ser universais, pois valores são conceitos socialmente desejados e estão fundamentados nos três requisitos essenciais à existência humana, que são: responder às necessidades básicas dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Tais valores têm significação crucial para a sobrevivência.

Para Cabanas (1998, p. 127, 128), os valores possuem características peculiares que lhes conferem uma natureza especial entre as diversas categorias de entes:

1º - Predileção – a força atrativa dos valores reside no fato de constituir dimensões ideais, dimensões de vida tidas como válidas e significativas por si mesmas.

2º - Polaridade – a reação pode ser de desejo ou de recusa. Todo valor possui um anti-valor. Por exemplo: riqueza / pobreza, bem / mal, verdade / mentira. Em cada valor, encontramos dois pólos contrários um ao outro.

3º - hierarquia – todos os valores valem, mas não valem o mesmo, alguns valem mais que outros, são mais preferíveis.

4º - sistema – os valores aparecem segundo um eixo, ordem, unidade, relação de sentido, como se pode ver em tabelas, constituindo grupos e categorias.

5º - Requerimento – é a força coativa do valor, pois possui uma carga de exigência e imposição.

6º - Referência a um sujeito – O valor é sempre valor para alguém, supõe referência a um ser inteligente e sensível que o capta, sem o qual não existiria.

Para conceituar o que seja o valor, Cabanas (1998, p. 134) declara que:

“El valor es una cualidad del objetivo en relación con las necesidades del sujeto; es, pues, objetivo (objetivismo axiológico). Surge con el interés del sujeto, pero no consiste en el interés del sujeto (según pretende el subjetivismo axiológico)”.

Alguns autores afirmam que muitos designam como valores coisas que não o são, mencionando como valores o que, geralmente, se entende sob o conceito de bem. Neste sentido, Méndez (1985, p. 501) compartilha da mesma idéia, explicando: “la vida humana en sí misma no es valiosa. No es un valor genuino y auténtico; un valor es el respeto a la vida, la actitud de la libertad respecto a la vida propia y ajena. Eso es un genuino y auténtico valor en sí, que como tal es un deber-ser generalizable”.

Surge, assim, uma outra questão: os valores são absolutos ou relativos? Para os axiólogos relativistas, existem imensas variações de valores, devendo concluir-se que todos os valores dependem dos lugares e das épocas. Para os axiólogos absolutistas, tomando como base o racionalismo e o idealismo, há valores que são independentes das estimativas individuais e que não dependem nem das épocas nem dos lugares. Aplicando este tipo de raciocínio, os valores racionais são absolutos e os valores sensitivos são relativos.

Segundo Marques (2001, p. 44), relacionam-se com suas fontes de origem:

São as necessidades humanas, umas racionais e outras sensitivas. Aos valores que nascem das necessidades humanas racionais, chamamos de valores racionais. Aos valores que nascem das necessidades humanas sensitivas chamamos valores vitais. Só os primeiros podem aspirar à universalidade. Os restantes são produtos dos contextos e das condições. São, por tanto, relativos.

Segundo os absolutistas, confunde-se valor com valoração, o valor é objetivo e a valoração é relativa, dinâmica. Em síntese, pode-se dizer que a concepção sobre os valores gira em torno de serem objetivos ou subjetivos, absolutos ou relativos.

2.2 Classificação dos valores éticos

Ao se propor a compreender quais os valores que perpassam a gestão de um coordenador de curso de I.E.S. e a relevância deste no momento de tomada de decisões, convém reportar aos valores éticos, pois acredita-se ser ele uma das partes que compõem o todo para possibilitar a compreensão acerca do assunto. Para tanto, opta-se por buscar as várias concepções do que seja ética, qual a relação dos valores no campo da ética e o que são os valores éticos.

Segundo Nielsen (1988, p. 18) à medida que os valores são criados pelos homens, eles são de natureza cultural, daí serem chamados éticos (de ethos = comportamento) ou morais (de mores = costumes, hábitos, maneiras de viver).

Cortina (2003, p. 14) define ética como sendo “parte da filosofia que reflete sobre a moral”, porém a autora faz uma distinção entre ética e moral, afirmando que a última faz parte da vida cotidiana dos indivíduos e da sociedade na qual estão inseridos

e não foi inventada pelos filósofos. Já a ética é um saber filosófico, e, assim, tem-se como exemplo a ética aristotélica, a ética Kantiana ou a ética estoica.

Lalande (1999, p. 348) conceitua ética como “ciência que tem por objeto o juízo de apreciação, enquanto este se aplica à distinção entre o bem e o mal”.

Quando se procura a origem das palavras ética e moral, vê-se que ambas significam caráter, costumes, ou seja, elas orientam no sentido de formação de um bom caráter na intenção do ser humano ser justo e feliz, ou seja, humanamente íntegro, porém essa similaridade entre a etimologia dos termos justifica-se que sejam tomados como sinônimos apenas na linguagem cotidiana. Para efeito deste estudo, será contemplada a dimensão filosófica, pela qual ética é o que reflete sobre a formação do caráter e moral é a formação do caráter na vida cotidiana. López Arangurem (1986, p. 19-26) chamou a moral de “moral vivida”, e a ética de “moral pensada”, justamente porque ela transita entre o cotidiano e o filosófico - dois níveis distintos de reflexão.

Cortina (2003, p. 21-51) designa moral como “um tipo de saber que pretende orientar a ação humana num sentido racional”, entendendo a razão proveniente de uma inteligência que sente, que guia as ações vitais, um saber prático, um saber para atuar racionalmente no conjunto da vida. Em relação à ética, a autora relaciona as tarefas desta como sendo:

1. Esclarecer em que consiste a moral (questões de esclarecimento).
2. Fornecer razões de ser para a moral (questão de fundamento).
3. Procurar aplicar o resultado obtido para orientar a ação nos diferentes âmbitos da vida social (questões de ética aplicada).

Alguns autores consideram que houve uma inversão de prioridades em relação à ética. Em tempos anteriores, a ética preocupava-se, prioritariamente, em refletir sobre a pessoa (consciência, deveres, como ser feliz), denominada de “ética individual”. Posteriormente, vinha a “ética social”, que tratava da natureza do trabalho

humano, o salário, o preço, as condições da guerra justa, os requisitos para caracterizar “legítima defesa”, além de outras questões que englobam a vida em sociedade.

Para explicar tal inversão, Cortina (2003) aponta algumas razões, tais como:

1. As decisões de um indivíduo se unem a decisões dos outros, portanto, o resultado é o da ação coletiva, chegando alguns autores a aconselhar a substituição da ética individual pela coletiva, a ética das pessoas pela das organizações e instituições. 2. O crescimento da convicção de que não se pode ser livre e justo senão por meio dos relacionamentos, de uma história compartilhada. Contudo não se pode enfatizar a dimensão comunitária em detrimento da dimensão pessoal. 3. Vários autores pensam a ética na dimensão racional dos fenômenos, devendo centrar-se mais no intersubjetivo do que no intra-subjetivo, mais na justiça do que na felicidade. Porém acredita-se ser o melhor caminho o da complementariedade e não o da substituição, pois

“Urge moralizar as empresas, as profissões e os trabalhos nos quais as pessoas desenvolvem sua vida; mas a boa intenção pessoal, a honradez, a lealdade e a credibilidade continuam sendo indispensáveis para viver uma vida verdadeiramente humana (...) não existe ética intersubjetiva sem ética intra-subjetiva, não existe diálogo com os outros sem diálogo consigo mesmo.” (CORTINA, 2003, p. 52-54)

Para compreender melhor a discussão sobre a necessidade urgente da ética no espaço das organizações, reportar-se-á aos valores e, especificamente, aos valores éticos para conhecer, por meio de sistemas e tabelas de valores, como os coordenadores de cursos de instituições de ensino superior se valem deles no processo de tomada de decisões.

Antes disso, precisa-se deixar claro que os autores que estabelecem a distinção entre os valores racionais e os valores sensitivos defendem a existência de uma escala de valores, em que os racionais precedem os sensitivos. Já os positivistas negam a existência de uma escala de valores, pois argumentam que os valores não passam de preferências. Mas compreende-se que nem todos os valores são da mesma espécie, os

valores racionais têm dignidade diferente dos valores sensitivos, por isso, fala-se numa graduação de valores, adquirindo sentido tanto para valores subjetivos (valores de um sujeito) quanto para valores objetivos (valores em si mesmos), pois correspondem a uma hierarquia de necessidades comuns a todos os sujeitos racionais, necessidades estas biológicas, sensitivas e racionais, sendo estas últimas estratificada em culturais, estéticas, religiosas e morais.

Nessa perspectiva, há diversas escalas de valores. Serão explicitadas aquelas que se julgam mais fundamentadas.

Segundo Platão (apud MARQUES, 2001, p. 46), “o bem é o valor supremo. A beleza é o esplendor da verdade, a qual surge em terceiro lugar na sua escala, logo seguida da sabedoria e, em último lugar, o prazer”.

Aristóteles (1978, p. 91 apud CABANAS 1998, p. 150), por exemplo, esboça uma tabela de valores elementares, quando afirma: “Hay tres cosas que se deben buscar; hay igualmente tres de que debemos huir; debe buscarse el bien, lo útil, lo agradable; debe huirse de sus tres contrarios: el mal, lo dañoso y lo desagradable”.

Ainda citando Aristóteles (apud MARQUES, 2001, p. 46), “em primeiro lugar, vêm os valores que são dignos da felicidade, depois, os que são dignos de admiração, em seguida, os que são dignos de amor e, por último, o honorável, o belo e tudo o que não é mau”.

Scheler (apud MARQUES, 2001, p. 46), “divide os valores em sensíveis e espirituais. Os sensíveis incluem os hedonísticos e os vitais. Os espirituais abarcam, por ordem crescente de importância, os estéticos, os éticos, os lógicos e os religiosos”.

Lavelle (apud MARQUES, 2001, p. 47), “inclui três patamares: os valores que pertencem ao mundo (econômicos e afetivos); os valores que permitem contemplar

o mundo (intelectuais e estéticos); os valores que transcendem o mundo (morais e os religiosos)”.

Já Patrício (apud MARQUES, 2001, p. 47), “propõe uma escala com as seguintes ordens de valores: vitais, práticos, hedonísticos, estéticos, lógicos, éticos e religiosos”.

Como não há consenso entre as várias concepções do que seja valor, nem tampouco do sistema de valores proposto pelos vários autores, abordar-se-á, para efeito deste estudo, a concepção axiológica de Méndez e como esta determina o sistema de valores proposto pelo autor.

Méndez (1985, p.137, 138) afirma que os valores fundamentais ou de primeira ordem são o útil, o bom, o belo e o santo, ou seja, o econômico, o ético, o estético e o ascético, e que estes são irredutíveis⁵ entre si. Dentro de cada um desses valores, distinguem-se os de segunda ordem. Por exemplo, o ético, abrange o respeito, a justiça e o autodomínio. De terceiro nível, a justiça, envolve a solidariedade e equidade, que são entre si irredutíveis. De quarta ordem, na equidade, por exemplo, estão a verdade, a lealdade e a gratidão, também irredutíveis entre si (gráfico 1).

⁵ Méndez (1985, p.137) declara que, dentro de cada ordem, ocorre a irredutibilidade dos valores, ou seja, eles não podem ser reduzidos ou simplificados entre si. Só é possível reduzir os valores de um nível aos do nível imediato superior, para efeitos metodológicos. Temos os valores fundamentais, os outros valores que aparecem são partes destes. Surge, desta forma, uma hierarquia de valores, e estes só podem ser colocados em uma determinada ordem, dentro de cada nível classificatório.

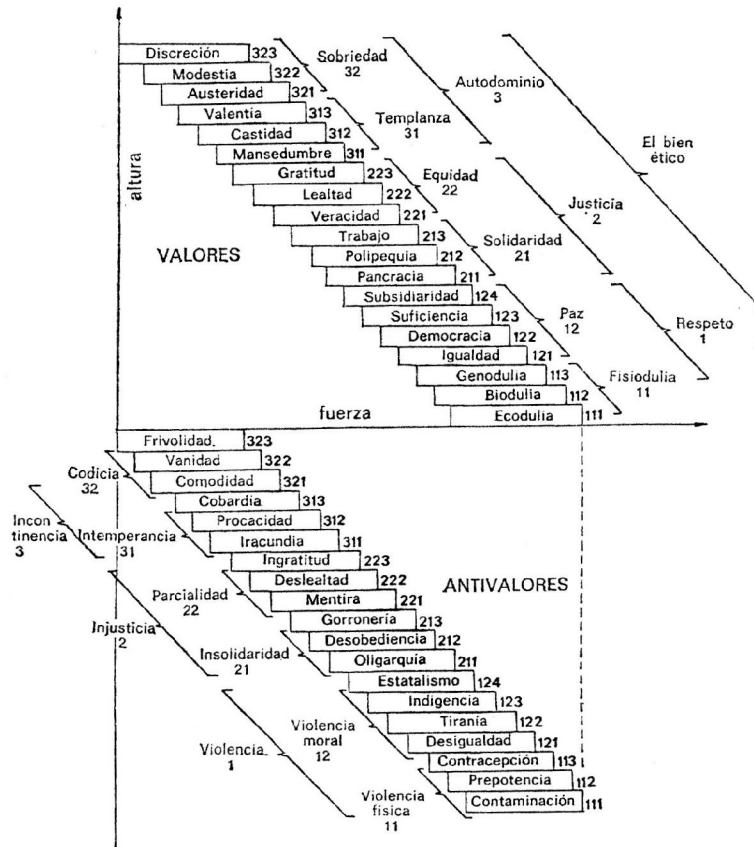


Gráfico 1 – Classificação dos valores éticos segundo Méndez

Fonte: MÉNDEZ (1985, p. 485).

De acordo com Méndez (1985, p. 139), preferir um valor a outro entra na intuição dos valores, pois se percebem conteúdos valiosos claramente distintos uns dos outros, segundo uma ordem hierárquica ou de preferência. Esta hierarquia é algo objetivo, pois, quando se capta essa ordem de preferência, não se inventa nada, simplesmente, recebe-se um dado que vem da realidade exterior. Podem-se distribuir os valores em múltiplas classificações, mas, quando se comparam os valores do mesmo nível, a intuição não revela qual dos dois tem superioridade. Conclui-se, desta forma, que não se pode alterar a hierarquia objetiva dos valores, em contraposição ao que os axiólogos subjetivistas defendem.

Dessa forma, Méndez propõe uma tabela de valores, considerando o seu caráter objetivo. Para compreender a hierarquia e qual o critério para designar cada valor ao seu lugar na tabela, o autor constrói uma classificação dos valores, com base nas teorias de Scheler e Hartmann, que, apesar de apresentarem convicções distintas, Méndez não considerava excludentes, mas, sim, com pontos de conciliação.

Méndez (1985, p.139-141) esclarece que, para Scheler, a altura de um valor é sua dignidade, nobreza, categoria ou elevação honorífica. Assim, pode-se afirmar que alguns valores são mais altos que outros. Para compreender o que o autor está chamando de altura, é preciso observar a duração, a divisibilidade, a fundamentação, a satisfação e relatividade dos valores. Obedecendo a esses cinco critérios, Scheler destacou as categorias de valores, segundo sua altura, da seguinte forma:

Valores religiosos (culto a Deus).

Valores espirituais (belo, justo e verdadeiro).

Valores vitais (saúde, prosperidade e bem-estar).

Valores sensíveis (agradável e desagradável).

Méndez (1985, p. 141, 295, 485) apresenta uma escala de valores baseada nas propostas de Stern y Scheler. Méndez divide a escala de valores em: 1) Valores derivados: valores econômicos; e 2) Valores próprios (valores éticos, estéticos e ascéticos).

As diferenças entre a classificação de Scheler e de Méndez são três:

- a) A vida se considera como um valor econômico;
- b) atribui-se aos valores estéticos uma altura superior ao dos éticos, ou jurídicos, segundo Scheler;
- c) a verdade é um valor de máxima altura, que pertence à ordem do religioso.

Os critérios propostos por Scheler (duração, divisibilidade e relatividade) servem para colocar o valor econômico ou utilitário no lugar mais baixo da escala, pois os valores próprios (éticos, estéticos e ascéticos) são valiosos por si mesmos e não em relação a outros valores, são irredutivelmente valiosos.

Segundo Méndez (1985, p. 143), o homem econômico se situa no nível das satisfações mais superficiais e exteriores. O indivíduo que se eleva do econômico à ordem do ético, sente além do contentamento das necessidades puramente materiais ou corporais, a satisfação de ter cumprido seu dever. O homem econômico está subjugado pela necessidade física. O homem ético pela necessidade moral. A segunda, por estar mais ligada à liberdade humana produz uma satisfação maior.

O homem estético vai ainda mais além, pois supõe-se que haja cumprido anteriormente o exigido pelo ético, e, da mesma forma, o homem ascético ou religioso chega ao máximo da perfeição axiológica, pois se compreende que cumpriu os anteriores. Portanto, cada camada de valores só adquire sentido se previamente tenham sido realizados e vividos os valores inferiores. Era exatamente a essa exigência que Hartmann denominou de força dos valores.

Portanto, Méndez (1985, p. 144) concluiu que altura (Scheler) e força (Hartmann) são dois conceitos interdependentes, que se completam um ao outro.

Para explicitar as diferenças e semelhanças existentes entre as idéias de Scheler e Hartmann, Méndez (1985, p. 145) destaca a idéia de Hartmann, afirmando que o autor, em princípio, aceita a teoria de Scheler de que é possível instituir uma hierarquia vertical dos valores, na qual alguns valores são mais altos em dignidade axiológica que outros. Hartmann ressalta que é preciso que se representem um valor e seu respectivo antivalor, considerando que quanto mais baixo é o valor, mais grave será

sua violação e menos importante sua realização. Quanto mais alto é um valor, menos grave é sua violação e mais importante sua realização.

Parece que não há diferenças fundamentais entre o pensamento de Scheler e Hartmann, porém ambos descrevem o mesmo fato de forma distinta. Scheler se fixa no mérito crescente e ascendente dos valores para classificá-los, enquanto que Hartmann destaca a gravidade crescente e descendente dos antivalores correspondentes. A ética de Scheler é teísta, ao fazer de Deus aquele que desempenha o papel principal para a fundamentação ascendente, e a ética de Hartmann é atea, ao fazer da negação de Deus a chave da fundamentação descendente.

Méndez (1985, p. 147) assegura que ambos caíram no mesmo erro, ao confundir hierarquia com fundamentação. Para Hartmann, a camada superior de valores é sempre a mais fraca e dependente, enquanto que a camada inferior é a mais forte e incondicionada, quanto mais baixo é um valor, mais grave será sua transgressão, portanto, ninguém pode viver os valores superiores sem ter vivido previamente os valores inferiores. Exatamente o contrário do que postulava Scheler.

Na primeira lei axiológica, ou lei de Scheler-Hartmann, proposta por Méndez (1985, p. 151), a força se distingue da altura, a coordenada vertical indica a altura, e a coordenada horizontal, a força. Altura e força são interdependentes, integram-se e complementam-se (gráfico 2).

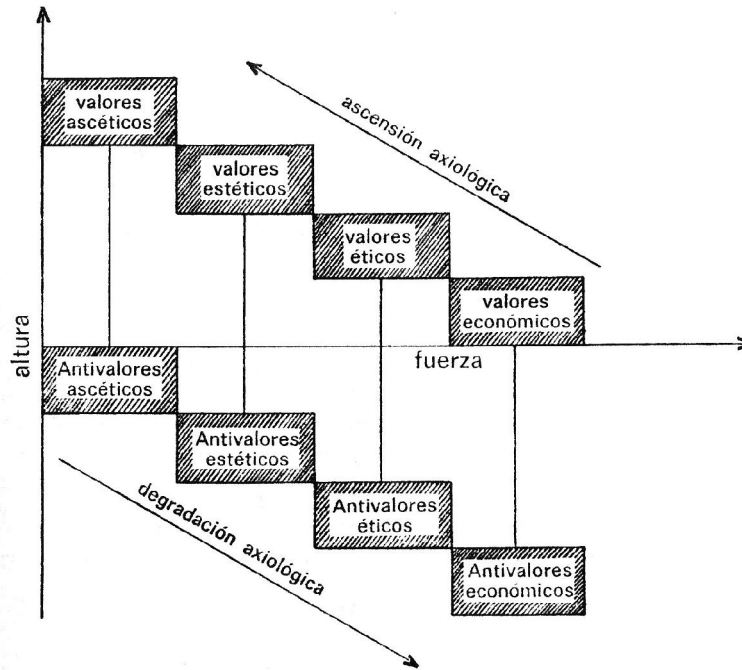


Gráfico 2 – Representação gráfica da lei axiológica

Fonte: MÉNDEZ (1985, p.153).

Os bens econômicos devem preceder aos valores éticos, pois sem ter garantido o mínimo necessário para atender às suas necessidades materiais mais indispensáveis, é impossível que o homem suba na escala axiológica. Da mesma forma, os valores éticos precedem aos estéticos, e, por último, aparecem os valores ascéticos (MÉNDEZ 1985, p. 154) (gráfico 3).

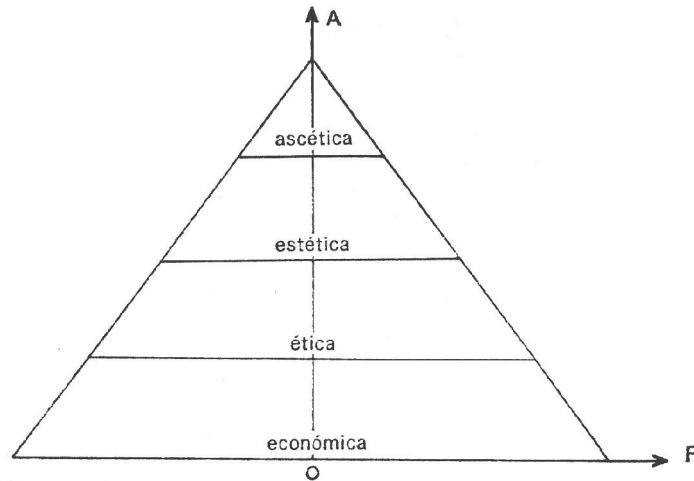


Gráfico 3 – Gráfico da ascensão dos valores

Fonte: MÉNDEZ (1985, p. 155).

Para os pensadores coletivistas, a sociedade é um valor supremo, perante o qual a pessoa deve ceder seus direitos. Para os personalistas, ao contrário, a sociedade é inferior à pessoa.

Para Méndez (1985, p. 160), a teoria dos valores propõe uma visão harmônica entre as duas correntes, a dos coletivistas e a dos personalistas. Tal proposta compreende que não haja valores exclusivamente pessoais e valores, exclusivamente sociais, ou seja, dentro de cada valor ou de cada camada de valores distinguem-se um aspecto social e outro pessoal, na qual ambas não se opõem entre si, a eleição de uma não implica a exclusão da outra. Elas se complementam, sustentam-se e integram-se.

Analisando separadamente os valores propostos na tabela de Méndez (ver gráfico 2), constata-se que, pela lei da força, os valores mais baixos são os mais obrigatórios e os mais sociais, porque, neles, o homem é mais dependente de seus semelhantes. Já os valores mais altos são os menos sociais, porque, neles, o homem é mais independente, por isso, são mais pessoais, ou seja, o social está ligado aos valores mais baixos e fortes, e os valores pessoais estão ligados aos valores mais altos e menos fortes.

Destacando os valores éticos, ver-se-á que, nos mais baixos, a conduta do cidadão individual repercute fortemente sobre a coletividade. Por exemplo, o respeito à vida e à propriedade alheia, nesses valores, todos os cidadãos devem comportar-se como a sociedade determina, pois há uma grande interdependência entre os interesses de todos e de cada um dos cidadãos. Já os valores verdade e amor são mais independentes das normas sociais estabelecidas, pois são mais pessoais (gráfico 4).

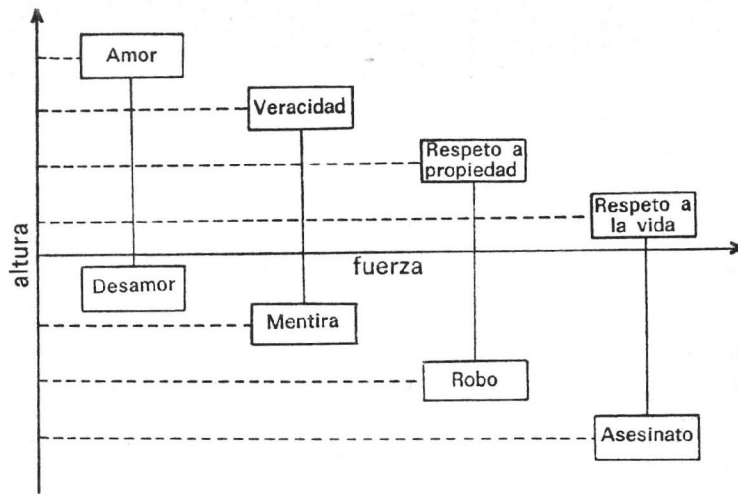


Gráfico 4 – A relação entre a dinâmica social e individual dos valores

Fonte: MÉNDEZ (1985, p. 152).

Méndez (1985, p. 485) sistematizou especialmente os valores éticos segundo duas de suas magnitudes, que são: sua altura e sua força. Considerando a ordem pela altura, teremos três valores morais básicos e progressivos: o respeito, a justiça e o autodomínio. Por sua vez, cada um deles dá lugar, progressivamente, a outros dois: o respeito, a fisiodulia⁶ (amor à natureza) e a paz; a justiça, a solidariedade e a equidade; e o autodomínio, a temperança e a sobriedade. Da mesma forma, cada um desses seis novos valores dá lugar a outros três, que podem ser vistos no gráfico do quadro 2. Os valores se coordenam e subordinam entre si, formando grupos e subgrupos.

⁶ É um termo utilizado pelo autor e não existe tradução para essa palavra.

Na sua tabela de valores, Méndez utiliza-se de alguns neologismos, o que torna necessário clareá-los um pouco: Fisiodulia é o respeito à natureza; ecodulia é o respeito ao meio ambiente; biodulia é o respeito à vida humana; genodulia é o respeito à transmissão da vida humana. Suficiência é o respeito à propriedade; subsidiariedade é o respeito à autoridade; pancracia é a participação no governo; polipequia é a solidariedade na construção do complexo social, é também a obediência social.

Na tabela de valores éticos proposta por Méndez, pode-se observar que os valores estão ordenados segundo duas magnitudes distintas, altura e força, de modo que, na realidade, no gráfico, há duas classificações de valores superpostas.

A classificação, conforme apresentado no quadro 5, segundo a altura, mostra que quanto mais alto é um valor, mais digno é de ser estimado. Ele está expresso no eixo vertical. No eixo horizontal, está expressa a força desses mesmos valores morais, sendo crescentes, da esquerda para a direita. Desta forma, pode-se ver que o valor discricção é o menos forte e que ecodulia é o mais forte. A temperança é um valor menos forte que a equidade, e esta menos forte que a fisiodulia; o autodomínio é um valor menos forte que a justiça, e esta é menos forte que o respeito (que, segundo o gráfico aqui exposto, é o valor máximo quanto à força).

O autor assevera que, por força, se entende o grau de sua obrigatoriedade, do requerimento com que se impõe ao homem para que os realize. Quanto maior for a força do valor (em relação ao eixo do gráfico), maior é sua obrigação para o homem e mais grave é sua transgressão, porque se trata de um valor mais necessário e exigido.

A segunda lei axiológica proposta por Méndez (1985, p. 171, 172), também chamada pelo autor de Lei de Bérson, pode ser resumida no seguinte princípio: se comparados os quatro âmbitos de valor e examinados o peso que o social e o pessoal têm em cada um deles, descobre-se que, nos valores mais baixos, o social tem um papel

preponderante em relação ao pessoal e, nos valores mais altos, ocorre o contrário, o pessoal é mais importante que o social. À medida que se baixa na escala, os valores são mais sociais; à medida que se sobe, mais pessoais.

Méndez (1985, p. 180) assegura que a conexão entre as duas leis axiológicas preconiza que:

A medida que el hombre asciende por la montaña de los valores se hace mejor, más valioso, más humano, más perfecto. Y en esa misma medida abandona la sociedad impersonal cerrada para habitar en una sociedad abierta basada en el amor entre las personas. La primera ley le indica que debe ambicionar los valores más altos, aunque el camino sea arduo y exija la previa realización de los valores más bajos. Le señala la meta de la perfección moral, o sea, la mayor proximidad posible a los valores absolutos. Y en la medida en que lo consiga llevará a cabo la forja de su propia personalidad. La segunda ley significa lo mismo que la primera. A medida que el hombre asciende en la escala de valores se acerca a la sociedad con Dios en la cual será perfecto hermano de sus hermanos.

Considerando a metafísica dos valores, a idéia apresentada pelo autor se fundamenta na noção de Deus como Valor de valores e na conexão entre o valor e o ser. Ele parte do pressuposto de que tais idéias são necessárias para se obter uma visão completa do problema das relações entre indivíduo e sociedade. Méndez (1958, p. 181) cita que “o social é essencialmente o campo de atuação de valores que exige como condição prévia a colaboração entre pessoas”.

O quadro de José Maria Méndez (1985, p. 590), que se expõe a seguir, leva em conta valores éticos, como autodomínio, apresentando os valores e antivalores correspondentes “a las pasiones y a los instintos”. O autor parte do pressuposto de que, na pessoa, há quatro instintos básicos, que são seguidos de “inclinações” que correspondem:

1ª Instinto de posse, com a inclinação para a avareza, ambição e curiosidade.

2ª Instinto de conservação, com inclinação para o medo.

3ª Instinto de reprodução, com inclinação para a libido.

4ª instinto de agressão, com inclinação para a ira.

Para visualizar melhor, apresentam-se, em um quadro, os valores e antivalores correspondentes às seis inclinações de que o autor fala (quadro 1).

ANTIVALORES		PASIO- NES	VALORES		
Inconti- nencia	Codicia	Frivolidad	Discreción	Sobriedad	
		Vanidad	Ambición		
		Comodidad	Avaricia		
	Intempe- rancia	Cobardía	Miedo	Valentía	Templanza
		Procacidad	Líbido	Castidad	
		Iracundia	Ira	Mansedum- bre	

Quadro 1 – A relação de inclinações entre antivalores e valores

Fonte: MÉNDEZ (1985, p. 590).

2.3. Implicações dos valores éticos no processo de gestão

Porto (2005, p. 117) esclarece que “Os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações, grupos e organizações”. Como se viu anteriormente, os valores orientam os comportamentos humanos, por sua vez, as organizações, de um modo geral, e especificamente as instituições de ensino superior, como são compostas de pessoas na sua existência e no seu funcionamento, não poderiam ficar fora dessa lógica, pois, no processo de gestão e de decisão, são essas mesmas pessoas que, com base e orientadas em valores, sejam eles nos níveis individual, grupal e organizacional, escolhem e definem os comportamentos no ambiente de trabalho. Porto (2005, p. 110) orienta que:

Valores relativos ao trabalho são definidos como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Portanto, pretende-se aqui compreender quais as implicações que os valores éticos têm no processo de gestão. Preedy (2006, p. 229) assegura que “os valores são refletidos na cultura e na maneira pela qual a organização efetua seu trabalho e encontram-se no centro de quase todas as decisões organizacionais importantes”.

Para Tamayo (2005, p. 160), é possível predizer o comportamento das pessoas, pois, cotidianamente, os indivíduos escolhem seus comportamentos a partir da orientação dos valores que possuem e das prioridades que dão a eles. Esta influência pode ser consciente ou inconsciente. Quando conscientes, tais comportamentos podem ser espontâneos ou cuidadosamente escolhidos e planejados. Quando são inconscientes, a influência dos valores manifesta-se por meio de mecanismos de aprendizagem, como, por exemplo, o hábito, levando o indivíduo à execução de comportamentos automatizados. Sobre esse aspecto, o autor informa que:

“A organização hierárquica de valores pressupõe que o indivíduo não se relaciona com o mundo físico e social como um observador que assiste a um espetáculo, mas como um ator que participa, que toma partido, que se envolve nele. Os valores implicam necessariamente uma preferência, uma meta, uma distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, na essência mesma dos valores, parece estar presente a sua relação com o comportamento”. (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 160)

Para Nietzsche (1982 apud RASPINI 2006), “o homem é um ser avaliador por excelência, capaz não só de avaliar e apreciar o que o cerca, acatando e reconhecendo os valores já significados, mas também, e muito principalmente, criando novos e exercendo novas valorações”.

Assim, entende-se que a compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais é fundamental para compreender comportamentos no trabalho. Tamayo (2005, p. 162) declara que:

Os valores pessoais são representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação. Da mesma forma, os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais. O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa.

Tamayo (2005), na sua obra, quando discute o impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional, ressalta que, levando em conta que o indivíduo possui um vínculo com o trabalho, este existe não apenas com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe, com a carreira e com a organização na qual trabalha. Para efeito deste estudo, destacar-se-á, especificamente, o comprometimento organizacional, identificando neste os componentes: normativo, instrumental e afetivo.

O comprometimento normativo expressa sentimentos de obrigação do trabalhador com a organização, decorrentes da missão, das normas e dos regulamentos instituídos, com o intuito de atingir os objetivos e os interesses organizacionais. O comprometimento instrumental resulta da necessidade que o empregado tem de permanecer na organização, seja para não perder os investimentos pessoais já realizados nela ou ainda pela falta de alternativas de trabalho no mercado. O comprometimento afetivo, segundo Tamayo (2005, p. 164), compreende três dimensões: (1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; (2) a disposição de investir esforços em favor da organização; e (3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

O autor informa ainda que “as motivações subjacentes aos valores são determinantes do comprometimento organizacional”. (TAMAYO, 2005, p. 165).

Ponderando que os valores pessoais são aqueles que expressam metas da pessoa e que os valores organizacionais referem-se a metas da organização, ambos são princípios que orientam a vida de pessoas e grupos, e, no caso dos valores da organização, estes guiam o comportamento e as atitudes de gestores e empregados, motivam-nos para a obtenção de metas e objetivos, influenciam-nos na tomada de decisões, no clima da organização e na forma de julgar e avaliar comportamentos organizacionais. Portanto, conhecer os valores da organização permite a predição do funcionamento e do comportamento dos membros desta. (TAMAYO, 2005).

Tanto os valores pessoais quanto os organizacionais apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social, portanto, é inevitável pensar no aparecimento de conflito entre os interesses individuais e os grupais, mas, por outro lado, se se considerar que os valores de uma organização são introduzidos por pessoas, estas, por sua vez, possuem um sistema de valores pessoais que definem as metas individuais, grupais e sociais, o que leva ao raciocínio de que não se pode negar que as motivações que sustentam os valores pessoais e organizacionais podem ser as mesmas ou possuírem uma correspondência. Raspini (2006) assevera que “os valores dependem, forçadamente, do homem que os capta, percebe, engendra, constitui, substitui ou rejeita, inventa ou compara”.

A pessoa que coordena ou lidera grupos, a todo momento, vive situações em que precisa tomar decisões, por vezes, conflitantes, e isso implica fazer escolhas morais, pois, segundo Kiel e Lennick (2005, p. 35), “Escolher entre desejos concorrentes é a essência da moralidade. Não há moralidade sem escolha”. Desta forma, pensando na pessoa que lidera ou coordena determinado setor de uma organização ou instituição de

ensino superior, ela deve ter, em tese, suas ações alinhadas com os valores pessoais, organizacionais e princípios universais, pois se acredita que viver de acordo com os princípios universais é crucial para a sobrevivência da humanidade e para o sucesso individual e organizacional. Kiel e Lennick (2005, p. 22) esclarecem que:

Os líderes mais eficazes se atêm a um conjunto comum de princípios e o usam de forma consistente para guiar suas ações cotidianas. Os princípios que os líderes empresariais seguem são o mesmo conjunto de princípios que todas as sociedades humanas ao longo do tempo têm considerado “certo”. Essas crenças fundamentais estão incorporadas na sociedade humana há tanto tempo que agora são amplamente reconhecidas como universais.

Lembrando que, segundo Kiel e Lennick (2005, p. xxiii),

Princípios universais são aquelas crenças a respeito da conduta humana que são comuns a todas as culturas ao redor do mundo. Portanto, acreditamos que elas se aplicam a todas as pessoas, a despeito de sexo, etnia, crença religiosa ou localização no globo terrestre.

Viver em alinhamento nem sempre é fácil, pois implica ter coerência entre a bússola moral (princípios, valores e crenças), os objetivos (propósito, objetivos e desejos) e o comportamento (pensamentos, emoções e ações), assim se posicionam Kiel e Lennick (2005, p. 40).

2.4. Valores e gestão das instituições de ensino superior

É por meio dos valores que se decide quais objetivos são válidos. Quando é preciso tomar uma decisão a qual possa acarretar conseqüências morais é que os valores assumem um significado moral. Kiel e Lennick (2005, p. 46) explicam que, sem

contexto, os valores não são morais nem imorais e que ser moral significa mais do que honrar o sistema pessoal de valores, que podem estar desalinhados em relação aos princípios universais. Um exemplo: um dirigente pode ter um forte sistema de valores e crenças, mas se, em contrapartida, para atingir seus objetivos, for capaz de agir ferindo os princípios universais, desta forma, mesmo tendo valores e crenças notáveis, estaria agindo de maneira imoral, pois sua bússola moral estaria em desalinhamento. Schwartz (2005, p. 50) argumenta que os valores “são os constructos usados para representar mentalmente objetivos humanos básicos e eles são o vocabulário usado para expressá-los socialmente”.

Partindo desse pressuposto, se é instigado a compreender e identificar a relação dos valores na gestão das instituições de ensino superior, principalmente no que tange ao processo de tomada de decisão dos coordenadores de curso, pois, conforme Kiel e Lennick (2005, p. 48), “um bom processo decisório requer clareza sobre os seus valores pessoais”, pois as decisões revelam sobre os valores. Surgem então as questões: Quais as implicações dos valores éticos no processo decisório? No momento da tomada de decisão, o coordenador de curso de uma instituição de ensino superior leva em consideração os valores pessoais ou organizacionais? As ações dos gestores estão alinhadas com os valores?

De acordo com Savian Filho (2006, p. 34), “ao fazer escolhas, lidamos com nossa concepção de mundo, da vida humana, das relações sociais e dos costumes”, por isso, surge a pergunta: como tomar decisões? Responder a essa questão implica uma série de outras questões, pois, atualmente, encontrar princípios que norteiem na tomada de decisões tornou-se algo complexo em função da diversidade de maneiras de discutir as escolhas. Por exemplo: considerando o bem-estar humano como um valor em si

mesmo, filósofos utilitaristas⁷ sintetizaram a questão pensando da seguinte maneira: pode-se pensar que, se a ação de uma pessoa produz um aumento no seu bem-estar, mas, por outro lado, pode causar um mal-estar em outra, então, a primeira deve decidir não praticar tal ação; mas, se a ação produz o aumento de bem-estar na pessoa que decide e não causa diminuição do bem-estar do outro, então, essa ação torna-se boa e justificável.

Porém surgem outras questões a partir dessa lógica: o fato de uma ação não prejudicar o outro garante que ela seja necessariamente boa? Será esse um bom critério de escolha? Será que não poderia estar prejudicando aquele que decide pela ação? Atualmente, tornou-se difícil até discutir o processo de tomada de decisões, pois experimentamos uma ausência de critérios que direcionem a escolha com base em princípios universais.

Retomando a história, antes da Idade Moderna, no período greco-romano e medieval da filosofia, os princípios que regiam a vida humana eram internalizados a partir da reflexão da análise da natureza, tendo como primeiro princípio o bem, pivô de todas as ações humanas, pelo qual o homem aprendia com a natureza a sua própria construção, buscando descobrir o sentido da existência.

Na modernidade, os filósofos abandonaram a natureza como fonte para determinação dos princípios e passaram a considerar o homem como construtor de si mesmo, afirmando que é a própria razão que constrói o mundo, é o homem quem dá sentido à existência.

Analisando os dois contextos, para os antigos, a decisão moral era tomada com base na análise da natureza e dos costumes humanos. Na modernidade, até os dias atuais, a concepção predominante é que é o homem quem constrói seus valores. Estes, se não estiverem fundamentados em princípios universais, podem levar à relativização,

⁷ Foi utilizado como exemplo a abordagem utilitarista, porém destaca-se que existem outras, como exemplo: a deontológica e a discursiva.

pois, se se for discutir costumes e opiniões, podem-se encontrar valores de um indivíduo ou grupo impondo-se sobre outros indivíduos ou grupos.

Falar em fundamentos universais na contemporaneidade é algo pouco comum, o ato de tomar decisões tornou-se uma ação individual e solitária, em que, nem sempre, ficam claros os sentidos e as implicações desta. Para Savian Filho (2006, p. 37), “as decisões deveriam transparecer a valorização da vida humana, sob qualquer forma em qualquer circunstância”.

Pensando na gestão das instituições de ensino superior e na influência que os valores têm no processo de tomada de decisão, precisa-se pensar na afirmativa de Savian Filho (2006, p. 39), quando menciona que as decisões e as atitudes implicam, necessariamente, adesão a um costume ou a uma opinião. Desta forma, cabe uma reflexão: o que permite conceber como certo ou errado este ou aquele costume ou maneira de pensar do outro?

Pensadores europeus do período moderno (entre séculos XV e XVIII) refletiram sobre a problemática e defenderam a idéia de que, se os indivíduos fossem abandonados a si mesmos, iriam destruir uns aos outros. Por este motivo, o Estado deveria intervir para impedir essa luta autodestrutiva, formulando leis e representando valores e costumes, pelos quais as pessoas deveriam orientar suas decisões. Lembrando que as leis e os costumes seriam criados por meio do poder que os cidadãos outorgassem aos seus representantes legais, os governantes.

Precisa-se lembrar, ainda, que a economia de mercado, a política, as artes, a religião e a ciência também determinam as opiniões e as ações dos cidadãos, porém, nos dias atuais, talvez o que tenha mais força seja o mercado. Acredita-se que cada vez menos princípios universais têm guiado as decisões e as ações dos indivíduos, parece que, atualmente, é difícil falar de fundamento universal para a Ética ou a Moral. A

instituição de ensino superior, por sua vez, como está inserida nesse contexto, está sujeita a ser um reflexo, devendo, no entanto, ser condicionante.

Para Savian Filho (2006, p. 43),

No limite, minha decisão escolherá continuar um costume ou romper com ele; continuar uma opinião ou romper com ela. Para Aristóteles, a decisão deve ser tomada por imitação do prudente, ou seja, daquele que representa a sabedoria e é capaz de visar o meio termo apropriado a cada situação.

Entretanto, nos dias atuais, a problemática da escolha com base em razões éticas permanece, porque se faz necessário pensar e ponderar, em decisões e escolhas, sobre que tipo de opiniões e costumes se quer reproduzir e reforçar para as gerações que aqui estão e para as que virão.

Para Galli (2006, p. 44), “observar e denunciar posturas inadequadas é algo que exige uma longa reflexão moral sobre os próprios valores e os códigos enraizados na vida social”. Em se tratando de instituições de ensino superior, importa definir a que se dá mais valor, pois não existe uma ética exclusiva no trabalho, precisa-se partir da reflexão das especificidades morais, para se ter parâmetros gerais e abrangentes sobre a conduta humana, sobretudo, no que tange à gestão da instituição educacional.

Chauí (2002, p. 335) declara que:

O senso moral e a consciência moral referem-se a valores (justiça, honradez, espírito de sacrifício, integridade, generosidade), a sentimentos provocados pelos valores (admiração, vergonha, culpa, remorso, contentamento, cólera, culpa, remorso, contentamento, cólera, amor, dúvida, medo), e a decisões que conduzem a ações com conseqüências para nós e para os outros.

Portanto, no ambiente de trabalho, é forçoso atentar para o fato de que manter o dever de ser verdadeiro e garantir o que lhe é de direito é fundamental. É, pois, necessário que cada um, sobretudo os profissionais das instituições educacionais, assumam sua responsabilidade pelo cumprimento dos valores éticos, visto que o mercado

está em constante mutação, e as pessoas, cada vez mais, estão exigindo ética, seja no âmbito profissional, político ou pessoal.

Para Silva (apud GALLI, 2006, p. 49), “em primeiro lugar, as empresas deveriam ter claro quais são os valores que ela segue e, a partir desta definição, esclarecer para os profissionais o que é esperado deles, de uma forma clara e objetiva”, esclarecimento este que deveria ocorrer durante o período de integração do funcionário, em que este compreenderia quais as permissões e restrições do ambiente, pois, segundo La Taille (apud GALLI, 2006, p. 50), “o código de conduta imposto, sem que os princípios morais sejam claros, tem pouco poder de influência”.

Atualmente, algumas empresas estão proibindo seus funcionários de consumirem produtos da concorrência, sobre esta determinação, poder-se-ia analisar a perspectiva de Kant (apud GALLI, 2006, p. 51), quando afirma que: “Se uma ação moral é realizada por interesse, então essa ação não tem valor algum, mesmo que esteja em conformidade com a moral, já que o apropriado da moral é justamente o desinteresse”.

3 Valores éticos na coordenação de cursos das I.E.S.

A contemporaneidade coloca desafios que apontam para a necessidade de mudanças no que se refere aos modelos e métodos administrativos das Instituições de Ensino Superior, para que estas possam tornar-se elementos propulsores dos avanços técnicos, científicos e sociais necessários.

A prática de uma gestão comprometida com a transformação e a participação de todos os segmentos das I.E.S. possibilita a adequação de ações compatíveis com a realidade vivenciada pelas instituições.

Torna-se necessária a superação das práticas tradicionais, por meio do desenvolvimento de modelos e práticas de gestão associados ao uso das novas tecnologias da informação, implementação de modelos de gestão democrática, profissionalizada e inovadora, bem como a modernização e a qualificação das instituições.

Antes de aprofundar nessa análise, quer-se reportar ao dicionário Houaiss para explicitar os sinônimos de gestor e coordenar para compreender a existência de diferenças em relação ao papel por eles desempenhado. Gestor significa gerente, aquele que gerencia bens ou negócios de outrem, administrador, dirigente e coordenar denota arranjar, organizar de forma metódica, dispor em certa ordem ou determinado sistema.

Segundo Guimarães (2003), o coordenador de curso passou a ser, principalmente,

a partir da Lei 9394/96, cada vez mais, um “gestor”, responsável, dentre várias outras coisas, pela articulação sempre delicada entre o corpo discente, corpo docente e administração superior. Para que um programa tenha sucesso

não basta que o responsável seja um “coordenador”, isto é, organize as coisas para que elas fluam segundo determinada ordem. Existe um papel político a ser exercido e mais, são exigidas desse profissional determinadas competências e habilidades que extrapolam o conhecimento específico do curso e que instrumentalizam um gerente para a tomada de decisões e o exercício das ações que sejam necessárias na busca de respostas adequadas às expectativas de todos os envolvidos no processo: alunos, professores, administração e mercado de trabalho, inclusive.

Partindo dessa perspectiva, direciona-se uma atenção especial ao perfil ideal do coordenador de curso de graduação, pensando nele como mentor do projeto pedagógico do curso. Desta forma, é preciso identificar as funções, responsabilidades, atribuições e encargos desse gestor, visando ao fortalecimento do curso e, conseqüentemente, da instituição.

No âmbito das I.E.S., o coordenador de curso exerce um papel de extrema importância para o bom funcionamento dos cursos e, por conseqüência, das instituições educacionais, pois essa atividade não se limita apenas à gestão acadêmica, mas envolve, também, a articulação do processo formativo do curso, de integração e fortalecimento da identidade deste, bem como o de liderança do processo de aprendizagem e de gestão administrativa. É justamente aí que se encontra o desafio, pois assumir todas essas funções de forma integrada e simultânea implica, muitas vezes, o coordenador tornar-se uma espécie de “malabarista da faculdade”.

Castro (2006, p. 9) afirma que, para as pessoas que assumem funções de gestão acadêmico – administrativa, se têm exigido e tornam-se necessárias múltiplas e novas habilidades, aptidões e visões, uma vez que a vida universitária configura toda uma complexidade e demandas, como, por exemplo: avaliação de cursos, avaliação institucional, investimentos em pesquisa, extensão, qualidade do ensino, gestão econômico – financeira, captação de alunos, evasão, papel docente, projeto pedagógico bem estruturado e “enxuto”, tudo isso relacionado com a questão do mercado, que, cada vez mais, se mostra acirrado e, não raro, até predatório.

No mundo todo, segundo Guimarães (2003), a educação tem sido foco de reflexão, especialmente, no que concerne à organização do ensino superior, pois existe a necessidade de novas alternativas, visto que se apresenta uma demanda, que vem se ampliando, por vagas em cursos superiores, exigindo uma resignificação, buscando atender ao que o mundo do trabalho e da clientela potencial vem requerer.

No Brasil, há uma expectativa de ampliação do número dos egressos do ensino médio, por conseqüência, pensa-se no aumento pela demanda por vagas no ensino superior. Lembrando que o Estado possui uma baixa capacidade de investimento, a curto e médio prazo, na rede pública, esse acréscimo tende a ocorrer no segmento privado. Por outro lado, “essa demanda é oriunda de alunos de escolas públicas, que, normalmente, não dispõem de recursos financeiros para o pagamento de mensalidades escolares elevadas e que, na maioria das vezes, trazem uma lacuna de aprendizagem que compromete sua formação acadêmica nos cursos de graduação”. (GUIMARÃES, 2003).

É a partir desse cenário, e pensando no presente e no futuro das coordenações de cursos superiores, que, atualmente, se tem discutido, com uma certa frequência, sobre o novo perfil e as novas habilidades, funções e responsabilidades do gestor educacional, sobretudo, do coordenador de um curso superior.

Guimarães (2003), descrevendo a necessidade desse novo gestor/coodenador, assevera que:

É ele o profissional que, tendo pleno domínio do Projeto Pedagógico e comprometido com o conjunto de crenças, valores e estratégias da instituição, se encarregará de intermediar os “conflitos” que naturalmente deverão ocorrer tendo em vista a necessidade de se exigir um desempenho superior do corpo docente e do corpo discente, na busca de uma excelência institucional cada vez mais requerida por parte do mercado, da sociedade e dos órgãos fiscalizadores.

Porém, nessa missão, o coordenador deve possuir um conjunto de habilidades e competências que exigem, como gestor de curso, um indivíduo qualificado, um profissional que deve ser preparado, formado e valorizado para o satisfatório exercício da função. O sucesso do curso está diretamente ligado à qualidade dos recursos humanos envolvidos, seja na qualidade da sua formação e profissionalização, e, especialmente, no nível de comprometimento do corpo docente e administrativo com os resultados a serem obtidos, com um olhar voltado para o desempenho de seus alunos e outro para as exigências e dinamismo do mercado.

Segundo Castro (2006, p. 10), existem algumas premissas relacionadas com a gestão educacional que precisam ser levadas em consideração, destacando-se três, entre elas:

1) não existem modelos prontos que podem ser aplicados indistintamente em todas as instituições de ensino superior, pois cada uma tem a própria história e cultura institucional (...); 2) as pessoas envolvidas na gestão, em grande parte, nunca tiveram preparo específico para lidar com os aspectos econômico-administrativos e com a própria gestão acadêmica (...); 3) as instituições diferem em sua natureza, pois existem as públicas (federais, estaduais e municipais) e as privadas (particulares, comunitárias e confessionais) – e mesmo entre elas há muitas diferenças, quer seja pela localização e tamanho ou pela qualidade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Com base nessas premissas, compreende-se que não é possível, simplesmente, copiar modelos de gestão ou de estrutura que estão funcionando a contento, é relevante orientar-se, sim, por esses modelos, porém, fazem-se necessárias a autenticidade e a criatividade na busca de caminhos e soluções para que haja convicção dos membros da instituição nas decisões que precisam ser tomadas, seja na reformulação e/ou no reforço do já existente, ou ainda, na implantação de estruturas e procedimentos novos que possibilitem o aumento da qualidade na gestão acadêmica.

O cenário educacional brasileiro apresenta-se diverso, multifacetado, complexo e carente de educação superior em quantidade e qualidade. Para atender à

tendência de melhoria quantitativa e qualitativa do ensino superior, é imperioso que as instituições se adaptem, tecnológica e metodologicamente, à demanda do seu público específico. Diante disso, o gerenciamento dos programas de graduação, segundo Guimarães (2003),

exige indivíduos cada vez mais qualificados e profissionais especialmente preparados para a liderança deste processo. Pessoas capazes de coordenar um esforço coletivo de planejamento, execução, avaliação e revisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo que ocorram em sua plenitude e que contribuam eficazmente para a formação de cidadãos éticos, intelectualmente preparados e competentes para o exercício profissional.

É por esse motivo que o coordenador de curso - por meio de sua liderança, competência, experiência docente e administrativa, a representatividade que exerce em relação ao curso – torna-se uma peça fundamental, não a única, mas importante, para a obtenção do sucesso do programa.

3.1 O papel e a função do coordenador de curso

O objetivo neste item não é discutir e avaliar a possibilidade e a viabilidade do papel, das atribuições indicadas para os coordenadores, mas apresentá-las segundo alguns autores, por meio de uma revisão bibliográfica.

Para corroborar a reflexão, discutir-se-á sobre o papel e a função do coordenador gestor, pois, como já se fez menção, este ocupa uma posição estratégica na IES. A sociedade está inserida em um cenário em que o sistema de ensino superior assume como característica, para além do aspecto pedagógico, as questões administrativas, como, por exemplo: a concorrência, a necessidade do financiamento, o

cumprimento das exigências do MEC, as necessidades e expectativas dos discentes e de toda a sociedade. É nessa perspectiva de gestão universitária que o coordenador assume função crucial, uma vez que a ele cabe a incumbência de estabelecer o elo entre a implementação do planejamento pedagógico e a co-responsabilidade com os resultados financeiros. Reis (2003, p. 104) argumenta que:

a nomeação do coordenador passa necessariamente pelo vínculo que ele estabelece com a missão institucional. É inadmissível um gestor que desconheça ou negue a missão e os valores da IES em que trabalha. Da mesma forma, o coordenador precisa ter um perfil profissional que congregue formação cultural, competência profissional, postura ética, capacidade de liderança, empreendedorismo, capacidade de cobrar resultados e visão global.

O coordenador passa a ser referência para docentes e discentes, compreendendo tanto o ambiente interno quanto o externo da instituição, passando a ser, também, visto como um dos responsáveis pela qualidade, sendo esta consolidada na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, na competência pedagógica dos professores; na articulação teoria e prática; na implantação da pesquisa, assumindo um compromisso com o conhecimento e com a produção científica; na perspectiva da construção de uma sociedade que busca a superação do subdesenvolvimento e da inserção social.

Para Reis (2003, p. 117), o gestor educacional precisa ter uma visão sistêmica, estabelecendo uma relação entre o ambiente interno e o externo. No ambiente interno de uma IES, os diversos setores precisam reconhecer que a missão, os valores e a visão institucional têm de ser comuns, portanto, coordenadores e docentes devem ter atuações conjuntas. Em relação ao ambiente externo, o coordenador necessita construir cenários favoráveis para acompanhar as tendências do mercado, visualizar os rumos da instituição, conhecer as expectativas dos futuros discentes, ou seja, compreender as

condições que influenciam o ambiente da organização, sejam elas: econômicas, demográficas, tecnológicas, políticas, ecológicas, legais, físicas e socioculturais.

Por conseguinte, entende-se que a gestão é um processo contínuo de decisões, permitindo o planejamento, a construção de cenários, a revisão contínua dos procedimentos pedagógicos, a organização dos recursos financeiros e humanos, para que, em um determinado período de tempo, se alcancem objetivos e metas concretas”. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001).

Nessa perspectiva, o gestor precisa estar sintonizado com os pilares da estrutura organizacional, que são: Projeto Político Pedagógico, o Plano de Desenvolvimento Institucional e a Avaliação Institucional. Deve equilibrar-se entre as questões burocráticas e o desempenho de suas funções primordiais, promovendo a integração entre o ambiente interno e externo, assumindo sempre uma postura ética.

De acordo com SILVA (2005, p. 30), o coordenador carece de ter o seguinte perfil:

- 1) paciência e espírito conciliador,
- 2) gosto por lidar com pessoas,
- 3) experiência como professor,
- 4) atenção ao mercado de trabalho e à educação,
- 5) disponibilidade e flexibilidade,
- 6) espírito de liderança,
- 7) compreensão e bom trato com a política da instituição,
- 8) titulação compatível, como mestrado ou doutorado,
- 9) capacidade de trabalhar em equipe,
- 10) personalidade comunicativa,
- 11) gosto pelo planejamento.

O coordenador de curso administra conflitos a maior parte do tempo, lida com muitas situações ao mesmo tempo e muitos interesses diferentes, tais como: burocracia (requerimentos, deferimentos, compensações de ausência), política interna, orçamento, evasão de alunos, inadimplência; estabelece parcerias; cuida de assuntos pedagógicos (estrutura de curso, dificuldades de alunos com formação insuficiente para o curso superior, relação professor-aluno); precisa captar as necessidades dos professores, capacitá-los e, sobretudo, envolver o grupo de docentes num trabalho de

equipe, que tenha como objetivo o desempenho satisfatório da instituição, apresentar resultados (de preferência favoráveis), enfim, ter a visão do todo, estar “em forma”; ter muito fôlego; e utilizar-se com maestria do tão almejado “jogo - de -cintura”.

São tarefas do coordenador, segundo Silva (2005, p. 32),

1) orientar as atividades do curso, 2) elaborar o projeto pedagógico, 3) controlar o cumprimento do planejamento do ensino, 4) acompanhar a vida acadêmica do aluno, 5) decidir sobre adaptações e aproveitamento de créditos, 6) participar dos processos de admissão, licença e demissão dos professores, 7) criar ações para diminuição da evasão e inadimplência, 8) planejar e gerir orçamentos, 9) executar processos de regularização jurídica e acadêmica do curso, 10) estabelecer parcerias com entidades públicas e privadas.

Barros (2006, p. 16) pondera sua reflexão em torno de cinco tópicos que considera importantes no entendimento do que sejam os papéis de um coordenador de curso, a saber: a) como docente e líder do processo de aprendizagem; b) como articulador do processo formativo do curso; c) como gestor acadêmico; d) como gestor administrativo; e) como catalisador da identidade do curso.

Dessa forma, nesse primeiro papel, entende-se o coordenador não apenas como um profissional da área, mas, sim, um docente e, portanto, um líder do processo de aprendizagem. Nesta perspectiva, nega-se a especialização em favor da compreensão da transversalidade nas inter-relações epistemológicas e sociais do curso, levando em conta as estratégias formativas da unidade pedagógica e a contextualização da profissão. Além desses aspectos, o coordenador ainda necessita relacionar-se com as Novas Tecnologias de Informação, como instrumento de apoio ao processo de aprendizagem.

O segundo papel do coordenador é o de articulador do processo formativo do curso, devendo ter uma visão holística da carreira e da profissão, ter sensibilidade e abertura para analisar e compreender os movimentos da sociedade e o contexto da atuação profissional do seguimento, para que possa remodelar as exigências

profissionais contidas no projeto pedagógico do curso que coordena, adequando-o às novas demandas do exercício dessa profissão e em total alinhamento com a missão institucional. É no projeto pedagógico, orientado pela missão institucional, que se atingem os objetivos de formação do futuro profissional, por isso, é essencial que o coordenador domine os detalhes operacionais e os postulados filosóficos do projeto em si, bem como tenha compreensão total da matriz curricular como estratégia pedagógica de aprendizagem baseada na solução de problemas.

O terceiro papel desse líder é de gestor acadêmico, ou seja, ser o líder, ter o comando e exigir certos comportamentos. Para tanto, o coordenador precisa cuidar do perfil dos docentes, pois o professor é o líder da aprendizagem e o articulador do processo formativo, esse profissional deve, pois, apresentar um perfil que atenda às necessidades do projeto pedagógico e da matriz curricular do curso, sejam elas em termos de habilidade profissional, de bom desempenho em sala de aula, de relacionamento, de conteúdo ou de didática, além de respeitar a ética, as relações democráticas e as decisões coletivas.

É necessário atentar para as relações de produção acadêmica do curso, tanto dos docentes quanto dos discentes, como, por exemplo: projetos de iniciação científica e de iniciação à pesquisa, estágios, eventos, Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e livros e revistas impressas e eletrônicas.

Ainda como papel do gestor acadêmico, há também as relações com os sistemas internos, de controle de registros acadêmicos (notas, faltas, presenças de alunos), eventos internos de interesse do curso e calendário escolar.

O quarto papel do coordenador é o de gestor administrativo, nesse momento, o líder necessita realizar um conjunto de tarefas ao mesmo tempo, tais como: administrar as verbas destinadas ao curso (acervo bibliográfico, eventos e outras áreas

de fomento); organizar de eventos (eventos acadêmicos, recepção de calouros, formaturas); organizar reuniões, seus registros e decisões; estimular a representação estudantil por classe ou turma; participar em órgãos decisórios institucionais; atendimento a docentes e alunos; gerir a disciplina e as relações com o MEC.

Por último, surge como função do coordenador, a de catalisador da identidade do curso, pois o gestor é o responsável pela integração da imagem do curso, ou seja, da sua identidade, por meio das relações com entidades de classe, das relações com empresas, da captação de novos alunos e dos avaliadores externos.

Por meio do desempenho de tais funções, o coordenador de curso garante não apenas o sucesso do curso, mas da própria instituição, pois detém um conjunto de conhecimentos e experiências sobre a instituição, constituindo, desta forma, acervo importante para a formação da política acadêmica e da gestão institucional.

Franco (2002) afirma que o coordenador de curso precisa estar atento às várias dimensões que envolvem o seu trabalho, dentre elas, estão: as funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais; deve também estabelecer diferenciais de qualidade do curso, sempre articulado com dirigentes, professores, alunos e funcionários, referendados na missão, nos objetivos, na vocação e nos princípios do projeto institucional.

O coordenador de curso passou a ter um papel crucial no interior das instituições de ensino superior, visto que o Ministério da Educação resolveu identificar a qualidade de um curso superior e implantar avaliações institucionais, emerge como uma das atribuições do gestor responsabilizar-se pela direção, pelo sucesso e pela garantia da qualidade do curso ao qual gerencia e, conseqüentemente, o credenciamento ou recredenciamento das instituições.

São requisitos básicos para o exercício das funções de coordenador de curso: possuir curso de mestrado e/ou doutorado; ser contratado pelo regime mensalista de quarenta e quatro horas semanais de atividades; ministrar aulas para os alunos do curso que dirige em, pelo menos, duas turmas, para maior vinculação com os alunos; e, por último, que tenha eficaz competência gerencial (qualificação diretiva). Segundo Franco (2002, p. 13):

o Coordenador de Curso deve ser uma pessoa ética, um estudante permanente cheio de grandes expectativas, com idéias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar num curso superior, resolutor de problemas, com vida espiritual definida e que saiba planejar as mudanças que, a cada passo, são exigidas.

Ainda Franco (2002), aponta as quatro dimensões que pretendem explicitar as funções do trabalho de coordenação, encontram-se:

1) **Funções políticas:** o Coordenador deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso; ser um “animador” de professores e alunos; ser o representante de seu Curso; ser o “fazedor” do marketing do Curso e, também, o responsável pela vinculação do Curso com os anseios e desejos do mercado.

2) **Funções gerenciais:** o Coordenador deve ser o responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso; pela indicação da aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do Curso; pelo estímulo e controle da frequência docente; pelo estímulo e controle da frequência discente; pela indicação da contratação de docentes; e, logicamente, pela indicação da demissão deles; pela adimplência contratual dos alunos de seu Curso; e ainda, pelo processo decisório de seu Curso.

3) **Funções acadêmicas:** o coordenador deve zelar pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso; pelo desenvolvimento atrativo das atividades

escolares; pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu Curso; pela orientação e acompanhamento dos monitores; pelo engajamento de professores e aluno em programas e projetos de extensão universitária; pelos estágios supervisionados e não-supervisionados. Deve cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso; deve estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos.

4) **Funções institucionais:** o coordenador de curso deve ser responsável pelo sucesso dos alunos de seu Curso no ENC (Exame Nacional de Cursos); pelo acompanhamento dos antigos alunos do Curso; pela empregabilidade dos alunos; pela busca de fontes alternativas de recursos; pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC; pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, testes profissionais e assemelhados; e pelo vínculo da regionalidade do seu Curso.

Para Silva (2006), é imperioso que o coordenador de curso tenha o perfil de: liderança, devendo ser pró-ativo e sendo um gestor de oportunidades, opondo-se ao gestor de recurso, burocrata, cultor do *status-quo*, com atitudes apenas reativas. Deve, ainda, ter amplo relacionamento acadêmico e profissional; ser ético, enérgico em suas ações, e tomar decisões justas. Deve atender às exigências de titulação de mestrado ou doutorado e dominar a área pedagógica. Por último, apresentar experiência docente e experiência profissional para que inspire confiança e credibilidade perante alunos e professores.

Dentre as atribuições do coordenador de curso citadas pelo autor, estão: gestão acadêmica / didático-pedagógica; gerência de curso, infra-estrutura e a gestão política e institucional do curso.

Em referência à gestão acadêmica / didático-pedagógica, o “coordenador é o responsável pela elaboração do projeto pedagógico, explicitando os objetivos e os fundamentos do curso, que devem estar vinculados à missão da instituição e passar por revisões periódicas”. (SILVA, 2006).

No que diz respeito à gerência do curso, infra-estrutura, o coordenador deve supervisionar a infra-estrutura física e equipamentos do curso, selecionar, contratar e dispensar professores e ser responsável pelas decisões do curso.

Em relação à gestão política e institucional do curso, inclui-se a promoção do curso para a comunidade acadêmica, ex-alunos e público externo. Para tanto, destacam-se, de acordo com Silva (2006):

- Qualidade da instituição: existência de processo de avaliação com participação dos alunos,
- Diferenciais do curso em relação aos demais existentes. O vínculo regional, enfim, a identidade do curso.
- Explorar situações que favoreçam o curso, destacando-o na sociedade e na própria IES, como: contatos com ex-alunos, uso virtuoso do trote de calouros, semanas acadêmicas, resultados ENADE e demais exames/avaliações nacionais.

Enfatiza-se, ainda, a atenção aos discentes, incentivando alunos a participar em eventos; oferecer apoio pedagógico e acompanhamento psicopedagógico; criar mecanismos de nivelamento escolar; acompanhar egressos; divulgar trabalhos e produções realizadas pelos alunos; estimular a participação em monitoria, iniciação científica e extensão; possibilitar estímulos financeiros como bolsas, restaurante, alojamento; integrar os alunos em atividades profissionais, recreativas, culturais e esportivas; facilitar o transporte; supervisionar a evasão discente e inadimplência; conhecer a situação financeira dos alunos; apoiar a participação em eventos externos; e promover eventos culturais e de lazer para alunos, professores, pessoal técnico e administrativo.

Suhr (2006) defende a idéia de que o coordenador de curso tem uma função com alto grau de complexidade e amplo espectro, assim, além de atentar para os aspectos gerenciais e operacionais, o aspecto pedagógico é o que deve ser o foco principal, tendo como objetivo a constante melhoria do processo ensino-aprendizagem. Alunos bem formados e satisfeitos com a qualidade do ensino são a melhor referência do curso na comunidade, pois se compreende que a atividade fim de uma instituição de ensino superior é oferecer ensino de qualidade.

Diante desse cenário do Ensino Superior, que se apresenta cada vez mais competitivo, o coordenador de curso passa por uma exigência de mudança no perfil e na função do cargo, pois cada curso passa a ser uma unidade estratégica, que tem que produzir resultados. Porém o processo de profissionalização dos coordenadores é, ainda, algo incipiente, exige que esse profissional possua noções de marketing, gestão financeira e planejamento estratégico, algo para o qual a maioria não foi preparada. Marques (2006) assegura que,

(...) dentre as principais experiências com este novo perfil, os resultados mais positivos têm se dado no campus em que o coordenador atua como uma ponte entre a operacionalização do serviço e a direção. É como o gerente de uma linha de produção, que conhece cada detalhe do chão da fábrica e pode ser mais do que um relator de problemas – pode, e deve, propor soluções para eles.

Pensando nesse novo perfil do coordenador de curso, que, segundo os autores vistos, assume a posição daquele que resolve problemas e aquele que toma decisões importantes e, não raro, delicadas, é que pretendemos discutir as implicações dos valores éticos nesses processos de tomada de decisão desse profissional.

3.2 Valores éticos implicados na coordenação

Anteriormente, afirmou-se que as ações são embasadas em valores e em crenças que se possuem, e que estas direcionam as atitudes e os comportamentos. Diante da evolução dos valores da sociedade, esta vem exigindo das organizações, de um modo geral, uma condução ética da sua gestão, quer respeitando o cliente, seus colaboradores, ou no seu relacionamento com fornecedores e governo. Nesta perspectiva, pensa-se na instituição de ensino superior e na sua preocupação com uma gestão ética, principalmente na condição de formadora de cidadãos e profissionais que estarão fazendo intervenções em vários setores de formas distintas. Porém, aqui, o foco é o coordenador de curso como gestor e como aquele que toma decisões. Levanta-se a questão de como esse gestor tem-se referendado - em que valores éticos -, para tomar suas decisões no processo de gerenciamento de um curso de graduação. Os valores que compõem a orientação ética desse líder na gestão do curso e no processo decisório são influenciados pelos seus valores individuais?

Tamayo (2005, p. 169) declara que “os valores determinam as opções das pessoas bem como as respostas emocionais a tais opções”. Para compreender essa relação dos valores com a motivação, parte-se do pressuposto vínculo existente entre os valores e as necessidades, tais como: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem - estar dos grupos. Enfim, essas necessidades são representadas conscientemente como valores ou metas a serem alcançadas.

Os valores pessoais tanto quanto os organizacionais são princípios que guiam e orientam a vida das pessoas e dos grupos, portanto, nas organizações, são esses

valores que orientam o comportamento e as atitudes de gestores e empregados, motivam para a obtenção de objetivos, metas e, ainda, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos e influenciam a tomada de decisões no interior das organizações. Podem surgir conflitos entre os valores pessoais e organizacionais, pois há momentos em que podem apresentar interesses ou motivações comuns, ou, ao contrário, podem revelar características específicas ou divergentes.

Tamayo (2005, p. 169) defende a idéia de que:

As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir, na organização, as metas fundamentais da sua existência. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade.

Dessa forma, o autor elabora uma tabela em que relaciona os fatores do instrumento de perfis organizacionais de valores, a correspondência com os tipos motivacionais dos valores pessoais e as metas dos valores organizacionais.

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS	METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitivo e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecido e admirado por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Ética	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Quadro 2 – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) – com alterações.

Fonte: OLIVEIRA; TAMAYO (2004).

Compreendendo as Instituições de Ensino Superior como instâncias que possuem similaridades e diferenças em relação às organizações, pode-se transpor toda essa análise, com base na discussão feita anteriormente, para o âmbito da gestão do coordenador de curso da graduação. É sabido que este enfrenta, diariamente, a diversidade e a diferença como fontes de contraste, enriquecimento, divergência e conflito e, como desafio enorme, ele deve colocar-se na situação de educar em e para o conflito de forma criativa, solidária e positiva. Portanto, esse ator toma suas decisões em torno da educação de valores e da resolução de conflitos, enfatizando a relação humana e a comunicação interativa, cultivando a cooperação e a aprendizagem entre os iguais, buscando, continuamente, a coerência entre o discurso e a prática profissional efetiva.

3.3 A relação entre a função da decisão e valores éticos

A reflexão ética é importante no processo decisório, pois as decisões tomadas no interior das organizações não são neutras, porquanto aquele que decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação, que, por sua vez, desencadeia conseqüências. Não é possível desvincular moral e interesses na empresa, o importante é saber se as conseqüências das decisões tomadas pela organização são ou não benéficas para a maioria das partes envolvidas, pois uma vez que, para além da função econômica, as empresas também desempenham uma função ética na sociedade.

Para Queiroz et al. (2006, p. 20),

Nas organizações, os tomadores de decisão atuam, na maioria das vezes, apenas como agentes dos proprietários da empresa, isto é, agem no interesse dos proprietários que a eles delegaram tal função. Assim os tomadores de

decisões empresariais devem, de algum modo, mesclar sua ética pessoal com os valores e critérios de sucesso de desempenho da organização na perspectiva dos proprietários ou acionistas da empresa. Muitas das condutas antiéticas de um gerente resultam da tentativa de atingir metas que ele foi pressionado a alcançar. Quando o funcionário encontra-se sob pressão, a tentação de salvar o cargo ou o seu emprego pode ser maior que o apelo à ética nas práticas de gestão.

Toda atitude ética, necessariamente, inclui a escolha entre vários atos possíveis. Tal escolha deve estar embasada em uma preferência. Quando se escolhe tomar tal atitude é porque ela se apresenta como mais digna, mais elevada moralmente, ou mais valiosa.

Para Leisinger e Schimitt (2001), a moral é constituída por valores e normas. As normas já pressupõem os valores e exigem que estes sejam cumpridos. Porém, com freqüência, melindres são provenientes de controvérsias éticas entre parceiros que não compartilham os mesmos valores sobre os quais se fundamentam suas normas morais, pois o que para um pode representar um valor, para o outro pode ser um desvalor.

Diante de tantas atribuições, o coordenador de curso coloca-se, a todo o momento, perante situações nas quais ele precisa tomar decisões, porém, em alguns casos, a decisão pode ser algo simples, habitual, ou, ao contrário, ser algo complexo, conflituoso e difícil, que venha a acarretar em uma série de conseqüências, em vários âmbitos, seja para ele mesmo, para outras pessoas, para a instituição, ou ainda, para o meio ambiente. Segundo Schulz (2005, p. 25), decidir é:

a escolha entre duas ou mais alternativas de ação que possibilite o resultado esperado, e, no caso, uma decisão no campo da gestão, pode ser entendida como um sinônimo de administração. Para se tomar uma decisão, estão em jogo alternativas, deve-se avaliar entre duas ou mais, caso contrário, não haverá o que decidir.

Já Kiel e Lennick (2005, p. 160) avaliam que:

Talvez o maior desafio enfrentado por líderes morais seja como administrar o desempenho individual de uma maneira que concilie compromissos conflitantes com o seu pessoal e com a sua organização.

Sroul (2000, p. 51) declara que a máxima da ética da convicção (tratado dos deveres) reza: “cumpra suas obrigações” ou “siga suas prescrições” – pautada por valores e normas previamente estabelecidas, com o intuito de moldar as ações que deverão ser praticadas. Já a máxima da ética da responsabilidade (estudo dos fins humanos) preconiza que somos responsáveis por aquilo que fazemos. Desta forma, o autor compreende que as duas éticas enfocam dois modos de decidir, fundamentadas em referências morais distintas. A primeira é guiada por imperativos de consciência, a segunda, por análise de riscos.

As normas de comportamento, dentro das organizações, derivam de providências como: institucionalizar as orientações realmente partilhadas sobre os seus membros ou fazer acordos de valores previamente negociados. Portanto, torna-se, a reflexão ética, “um instrumento de trabalho simbólico, que intervém de forma útil no *modus operandi* das empresas, contribuindo para moldar sua identidade corporativa”. (SROUR, 2000).

Leisinger e Schimitt (2001) destacam que as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa são refletidos pela ética empresarial, que deve ser baseada na idéia de um contrato social, no qual os membros da organização se comportam de forma harmoniosa e levam em consideração os interesses alheios. Considera-se como desejáveis todas as condições que uma empresa possa criar para aumentar a vida das pessoas em todas as suas dimensões. É preciso visar ao lado humanitário, dizer sim à eficiência, mas incluir, sobretudo, a responsabilidade e o compromisso.

“Empresas éticas são aquelas que agem de forma socialmente responsável, subordinando suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética”. (SROUR, 2000).

Em consonância com Leisinger e Schimitt (2001, p. 18), moral são normas que orientam o comportamento prático com o próximo, com a natureza e consigo mesmo. A moral é orientada por valores, está relacionada com um sistema de normas que expressam valores, “as normas já pressupõem os valores ..., o que as normas exigem é que os valores sejam realizados”.

Tomar uma decisão ética na empresa não se assemelha à forma como os indivíduos agem na família ou na vida pessoal. No contexto do trabalho, no momento da decisão, aquele que decide, na maioria das vezes, sofre a pressão da empresa. Ferrell; Fraedrich; Ferrell (2001) propõem um modelo estrutural (diagrama 1) que serve de guia e para prover *insights* nos processos de tomada de decisões. Para os autores, as decisões não dependem somente da filosofia moral adotada pelo que indivíduo, mas também recebem uma influência forte da ética sugerida e adotada nas organizações.

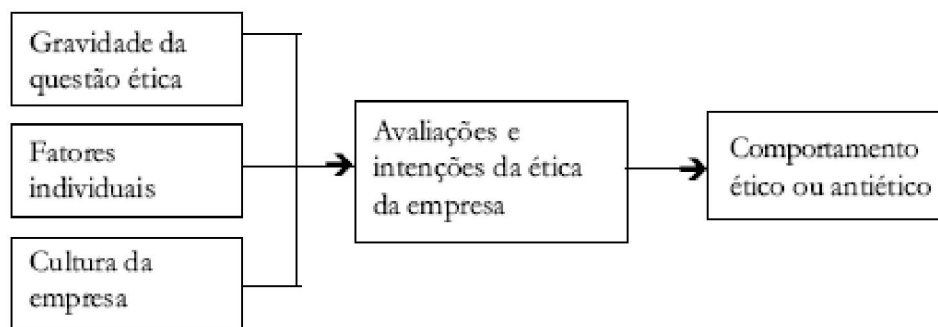


Diagrama 1 - Modelo estrutural para compreender as tomadas de decisão ética na empresa

Fonte: Ferrell; Fraedrich; Ferrell (2001).

Kidder (2007, p. 27) destaca, dentre as diversas teorias propostas para a tomada de decisão ética, três princípios, considerados pelo autor como sendo os mais úteis para ajudar a pensar nas questões certo *versus* certo. Eles se originam nas tradições da filosofia moral e fornecem um modo para testar os dois lados certos de um dilema para se efetivar a escolha, a decisão.

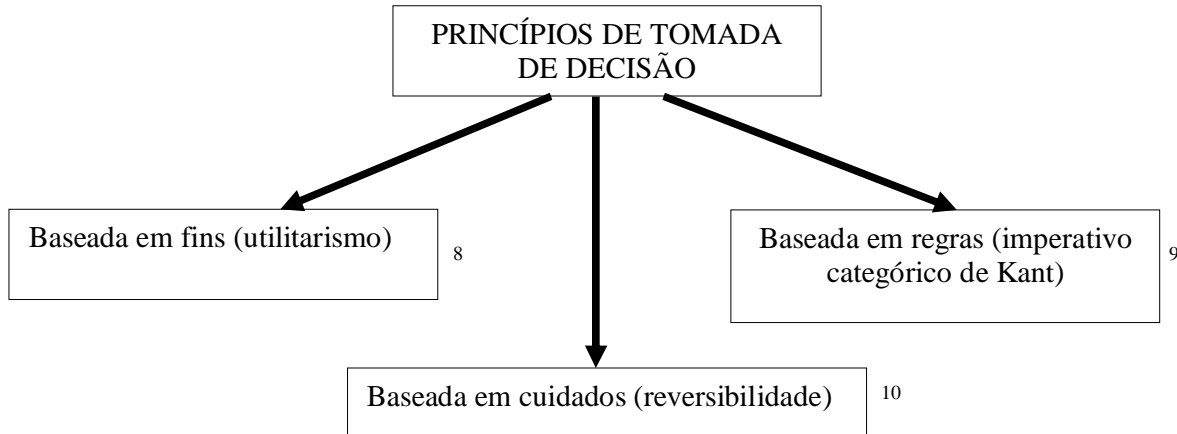


Diagrama 2 – Teorias para decisão ética¹¹

No caso das IES, o processo decisório depende da estrutura jurídica, acadêmica e pedagógica, do modelo de gestão adotado e, no caso dos coordenadores de curso, da carga de atribuições e do grau de autonomia concedida. Compreende-se, no entanto, que a tomada de decisão também pressupõe uma dimensão ética, pois existe uma relação entre quem decide e a decisão ética, em que pesarão a consciência, as virtudes e os valores pessoais do gestor, bem como o cumprimento das normas e dos valores organizacionais, dos princípios e dos valores universais.

Simon (1979, p. 48) elucida que:

⁸ Kidder (2007, p.27-29) esclarece que o utilitarismo ou princípio teleológico é mais conhecido pela máxima: *Faça aquilo que produza o maior bem para o maior número de pessoas*. Baseia-se na análise custo-benefício, proveniente da avaliação das conseqüências e da previsão dos resultados, ou seja, examina os resultados possíveis e escolhe o melhor para o maior número de pessoas.

⁹ Na maioria das vezes, é associado ao pensamento deontológico, que se fundamenta no imperativo categórico de Kant (1986, p.88) que afirma: “Aja apenas segundo uma máxima tal que você deseje que sua conduta seja erigida em lei universal”, ou seja, “siga apenas o princípio que você deseja que todos os outros sigam”.

¹⁰ Coloca o amor pelos outros em primeiro lugar, seguindo a regra áurea: *Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você*. Na reversibilidade, testa-se a decisão, fazendo o exercício de colocar-se no lugar do outro e imaginando como se sentiria. Pensamento associado ao cristianismo extremamente difundido durante séculos.

¹¹ Diagrama de autoria própria.

As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Em suma, elas possuem, ao mesmo tempo, um conteúdo *ético* e um conteúdo factual.

Considera-se, dessa forma, que os valores são um critério importante no processo decisório dos gestores educacionais, levando-os, às vezes, a situações de conflito, especialmente quando os valores pessoais distinguem-se dos valores institucionais, pois importa lembrar que nem todos os valores estabelecidos por uma organização são necessariamente éticos. Mas, por outro lado, é importante ponderar que, em se tratando de gestão ética, ao tomar os valores organizacionais como referência, provavelmente, o coordenador evitará possíveis dilemas morais. Tamayo (2005, p. 162) lembra que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa.

De acordo com Tomei (1994, p. 113), os indivíduos estão em processo contínuo de ajustamento, ou seja, “um organismo relaciona seu comportamento interior com as exigências do meio que o cerca”. Portanto, quando a organização tem a clareza sobre quais são seus valores, se são bem definidos, se os deixa claros e os pratica, tais valores exercem um papel significativo, sendo o eixo que norteia ações, decisões e auxilia na formação do comportamento dos sujeitos da organização.

4 Metodologia

4.1 Sujeitos

Participaram deste estudo 76 coordenadores de curso, escolhidos aleatoriamente, sendo 41 do sexo masculino, correspondentes a 53,9% da amostra, e 35 do sexo feminino, correspondentes a 46,1% , de um total de 15 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo 5 públicas e 10 privadas, do Triângulo mineiro e região.

Tabela 1 – Distribuição de frequências e porcentagens dos coordenadores, segundo o sexo

	Frequência	Porcentagem
Masculino	41	53,9
Feminino	35	46,1

Quanto ao tempo de permanência no cargo de coordenação, adotaram-se as categorias: menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, de 3 a 5 anos e de 6 a 10 anos, ocorrendo a maior concentração no período de 3 a 5 anos, numa frequência de 27 sujeitos, correspondentes a 35,5% da amostra. A segunda maior concentração foi observada no período de 1 a 2 anos, com frequência de 22 sujeitos, correspondentes a 28,9% da amostra, vindo, a seguir, a terceira maior concentração no período de menos de 1 ano, numa frequência de 17 sujeitos, correspondente a 22,4%. Posteriormente, apareceu o período de 6 a 10 anos, com frequência de 7 sujeitos, correspondentes a 9,2% e, por fim,

a menor concentração no período superior a 10 anos, numa frequência de 3 sujeitos, correspondentes a 3,9% da amostra (tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição de frequências e porcentagens dos coordenadores, segundo o tempo de permanência na função de coordenação de curso

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	17	22,4
De 1 a 2 anos	22	28,9
De 3 a 5 anos	27	35,5
De 6 a 10 anos	7	9,2
Mais de 10 anos	3	3,9

O grupo de coordenadores entrevistados apresentou-se distribuído, segundo o nível de formação acadêmica, em 5 níveis: superior, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. A maior concentração de sujeitos ocorreu no nível de mestrado com 34 sujeitos, correspondentes a 44,7%, vindo, a seguir, o nível de especialização e de doutorado, com 20 sujeitos cada um, correspondentes a 26,3 % cada nível. Por último, registrando apenas nível superior, dois sujeitos, correspondentes a 2,6% da amostra e nenhum apresentando o nível de pós-doutorado (tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição de frequências e porcentagens dos coordenadores, segundo o nível de formação acadêmica

	Frequência	Porcentagem
Superior	2	2,6
Especialização	20	26,3
Mestrado	34	44,7
Doutorado	20	26,3

Em

relação à natureza jurídica da instituição em que trabalham, a maior concentração foi composta por 51 sujeitos vinculados a instituições particulares, correspondentes a 67,1 % da amostra e 25 sujeitos vinculados a instituições públicas, correspondentes a 32,9% (tabela 4).

Tabela 4 – Distribuição de frequências e porcentagens dos coordenadores, segundo a natureza jurídica da instituição em que trabalham

	Frequência	Porcentagem
Pública	25	32,9
Privada	51	67,1

A configuração da estrutura acadêmica das instituições variou em 5 níveis: Universidade, Centro Universitário, Faculdades Integradas, Faculdade Isolada ou Instituto de Educação Superior. Verificou-se que a maior concentração de coordenadores participantes deste estudo ocorre nas Universidades e Centros universitários, numa frequência de 28 sujeitos (37,8%) em cada uma. Em seguida, apareceram as Faculdades Isoladas com frequência de 10 (13,5%) sujeitos, as Faculdades Integradas, com frequência de 7 sujeitos (9,5%) e, por último, Instituto de Educação superior com frequência de apenas 1 sujeito, correspondente a 1,4% da amostra (tabela 5).

Tabela 5 – Distribuição de frequências e porcentagens dos coordenadores, segundo a configuração da estrutura acadêmica da instituição em que trabalham

	Frequência	Porcentagem
Universidade	28	37,8
Centro Universitário	28	37,8
Faculdades Integradas	7	9,5
Faculdade Isolada	10	13,5
Instituto de Educação Superior	1	1,4

* 2 sujeitos não responderam a este item.

4.2 Instrumento

Foi elaborado, testado e aplicado um questionário estruturado, contendo 31 questões, com quatro enfoques centrais: sobre o perfil do sujeito, se conheciam e se existiam valores institucionais definidos, se estes eram divulgados para os gestores, e, por último, qual a importância dos valores institucionais e pessoais para os coordenadores de curso no momento de tomada de decisão. Para elaboração do questionário, a lista de valores utilizada teve como referência Méndez (1985). Todos os itens foram impressos de forma pré-determinada pela pesquisadora, cabendo aos sujeitos marcar a opção que melhor representasse sua opinião, dentre as alternativas apresentadas no formulário, não havendo espaço para respostas discursivas.

4.3 Procedimentos

4.3.1 Em relação às fontes bibliográficas

Como ponto de partida, fez-se a revisão bibliográfica a respeito dos autores mais citados no tema da Gestão Institucional e dos valores éticos utilizados pelas coordenações de cursos nos processos decisórios, envolvendo a organização e a dinâmica do ensino superior no País. As fontes bibliográficas foram usadas para fundamentar, compreender e analisar as principais categorias envolvidas no objeto de estudo, tais como: valores, ética, organização, gestão, coordenação, decisão e valores. Além dos textos que abordavam mais especificamente as categorias em questão, também foram utilizados textos afins. Foram lidas suas informações, concepções pertinentes, e usadas na composição e elaboração do trabalho final.

4.3.2 Em relação à coleta de dados

Inicialmente, foram contatados os responsáveis pelas IES, solicitando a autorização ao responsável pelos coordenadores, como Pró-Reitor, Diretor, ou outro, para a aplicação do formulário. Após a autorização, os sujeitos foram abordados em reunião de coordenadores, ou individualmente. A aplicação do instrumento ocorreu após a explicação da finalidade e da importância de tal estudo, e ainda, que não seria necessária a identificação do entrevistado ou da instituição à qual pertencia. Foi dado um prazo de 10 dias para que os coordenadores respondessem, após esse prazo, foram recolhidos os questionários.

4.3.3 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram codificados e processados utilizando-se de procedimentos contidos no SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), buscando testar as relações entre as variáveis de interesse, estabelecer a inter-relação entre o referencial teórico abordado e as respostas dos sujeitos, para compreender qual a correlação entre valores, ética, valores éticos, organização, gestão, políticas de gestão e valores, coordenador de curso, importância dos valores, conhecimentos dos valores da instituição, decisão e valores pessoais, na intenção de responder ao problema da pesquisa e aos objetivos propostos.

5 Resultados

Os resultados seguintes referem-se ao **conhecimento dos coordenadores em relação à política e metas relativas aos valores institucionais.**

Quando perguntados sobre a existência de uma política de gestão ética na instituição na qual trabalham, 41 sujeitos (53,9%) responderam que sim, 19 sujeitos (25,0%) esclareceram que não existe uma política de gestão ética e 16 coordenadores (21,1%) revelaram que não sabem (tabela 6).

Tabela 6 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, sobre a existência de uma política de gestão ética na instituição na qual trabalham.

	Frequência	Porcentagem
Sim	41	53,9
Não	19	25,0
Não sabe	16	21,1

Na tabela 7, observam-se as distribuições de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores à existência de normas de valores éticos estabelecidos na instituição em que trabalham. Os resultados mostram que 51 sujeitos (67,1%) afirmaram que existem normas de valores éticos estabelecidos nas instituições, 13 (17,1%) que não existem e 12 sujeitos (15,8%) informam não saber.

Tabela 7 – Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, sobre a existência de normas de valores éticos estabelecidos na instituição em que trabalham.

	Frequência	Porcentagem
Sim	51	67,1
Não	13	17,1
Não sabe	12	15,8

Nas 11 questões subsequentes, foram consideradas apenas as respostas dos 51 sujeitos (67,1%) que, na questão anterior, afirmaram existir normas de valores éticos estabelecidos na instituição em que trabalham, sendo desconsideradas as repostas do restante dos sujeitos 25 (32,9%), uma vez que existia dependência entre as questões.

Para aqueles que responderam que existem valores éticos estabelecidos, perguntou-se se estavam impressos em algum documento. Do total de 51 sujeitos, 37 coordenadores (72,5%) responderam que os valores éticos estabelecidos estão impressos em algum documento, 7 (13,7%) sujeitos declararam que não estão impressos em nenhum documento os valores éticos estabelecidos, e 7 (13,7%) asseguraram que não sabem (tabela 8).

Tabela 8 – Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores à pergunta: “Se existem valores éticos estabelecidos, estes estão impressos em algum documento?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	37	72,5
Não	7	13,7
Não sabe	7	13,7

Quando perguntados se a instituição conta com valores éticos específicos para a orientação da conduta dos seus coordenadores, 38 sujeitos, o que corresponde a 74,5 %, responderam que sim, 10 coordenadores (19,6%) manifestaram que a instituição não conta com valores éticos específicos para a orientação da conduta dos coordenadores, e apenas 3 (5,9%) afirmaram que não sabem (tabela 9).

Tabela 9 – Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição conta com valores éticos específicos para a orientação da conduta dos seus coordenadores?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	38	74,5
Não	10	19,6
Não sabe	3	5,9

Ao se perguntar aos sujeitos se a instituição em que trabalham divulga os valores éticos para seus coordenadores, 36 (70,6%) responderam que sim, 11 (21,6%) asseguraram que não, e 4 (7,8%) afirmaram que não sabem (tabela 10).

Tabela 10 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição divulga os valores éticos da instituição para seus coordenadores?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	36	70,6
Não	11	21,6
Não sabe	4	7,8

Ao se considerar a pergunta sobre o nível de conhecimento que o entrevistado tem dos valores éticos da instituição, 28 sujeitos (57,1%) responderam que conhecem parcialmente, 21 coordenadores (42,9%) confirmaram que conhecem na íntegra, e nenhum dos entrevistados afirmou que desconhece completamente (tabela 11).

Tabela 11 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo o nível de conhecimento dos valores éticos da instituição.

	Frequência	Porcentagem
Conhece parcialmente	28	57,1
Conhece na íntegra	21	42,9

* 2 sujeitos não responderam a este item.

Quanto ao questionamento, sobre se a responsabilidade de zelar pela efetividade dos valores éticos estabelecidos estava formalmente atribuída a uma ou mais

áreas integrantes da estrutura da instituição, 29 coordenadores (56,9%) responderam que sim, 10 sujeitos (19,6%) exprimiram que não, e 12 (23,5%) que não sabiam (tabela 12).

Tabela 12 - Distribuição de freqüências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A responsabilidade de zelar pela efetividade dos valores éticos estabelecidos está formalmente atribuída a uma ou mais áreas integrantes da estrutura da instituição?”

	Freqüência	Porcentagem
Sim	29	56,9
Não	10	19,6
Não sabe	12	23,5

Em relação à pergunta, sobre se a instituição, de alguma maneira, acompanhava se os valores éticos são seguidos, 23 (47,9%) sujeitos responderam que, esporadicamente, a instituição acompanha se os valores éticos são seguidos, 15 (31,3%) coordenadores expuseram que a instituição acompanha freqüentemente se os valores éticos são seguidos, 8 (16,7%) afirmaram que a instituição sempre acompanha, e apenas 2 (4,2%) declararam que a instituição nunca acompanha se são seguidos os valores éticos (tabela 13).

Tabela 13 - Distribuição de freqüências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição, de alguma maneira, acompanha se esses valores éticos são seguidos?”

	Freqüência	Porcentagem
Nunca	2	4,2
Esporadicamente	23	47,9
Freqüentemente	15	31,3
Sempre	8	16,7

* 3 sujeitos não responderam a este item.

Na questão em que se perguntou se a instituição conta com mecanismos de proteção para aqueles que denunciam o não cumprimento dos valores éticos institucionais, 21 sujeitos, o que corresponde a 41,2%, afirmaram não saber, 16 (31,4%) certificaram que sim, e 14 (27,5%) coordenadores asseguraram que não (tabela 14).

Tabela 14 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição conta com mecanismos de proteção para aqueles que denunciam o não cumprimento dos valores éticos institucionais?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	16	31,4
Não	14	27,5
Não sabe	21	41,2

Quando perguntados se, no planejamento de órgãos, setores, estavam contempladas orientações específicas com relação aos valores éticos, 32 (64%) coordenadores afirmaram que estão contempladas, em parte, as orientações específicas, 13 (26%) sujeitos responderam que sim, e apenas 5 (10%) declararam que não (tabela 15).

Tabela 15 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “No planejamento de órgãos, setores, estão contempladas orientações específicas com relação aos valores éticos?”

	Frequência	Porcentagem
Não	5	10,0
Em parte	32	64,0
Sim	13	26,0

* 1 sujeito não respondeu a esse item.

Ao se perguntar se os valores éticos da instituição integravam os programas de capacitação e treinamento dos seus coordenadores, 28 (56%) sujeitos responderam que em parte, 16 (32%) coordenadores garantiram que sempre, e 6 (12%) manifestaram que não (tabela 16).

Tabela 16 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Os valores éticos da instituição integram os programas de capacitação e treinamento dos seus coordenadores?”

	Frequência	Porcentagem
Nunca	6	12,0
Em parte	28	56,0
Sempre	16	32,0

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Ao se considerar a pergunta, sobre se a instituição divulga os valores éticos que orientam os coordenadores para o público externo, 19 sujeitos, o que corresponde a 37,3%, revelaram que não, 16 (31,4%) coordenadores responderam que sim, e 16 (31,4%) afirmaram não saber (tabela 17).

Tabela 17 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição divulga os valores éticos que orientam os coordenadores para o público externo?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	16	31,4
Não	19	37,3
Não sabe	16	31,4

Quanto à questão sobre se a instituição contava com canais estabelecidos para que seus coordenadores pudessem apresentar consultas e receber orientação sobre a aplicação e uso dos valores éticos institucionais, 26 (51%) coordenadores declararam que sim, 16 (31,4%) exprimiram que não, e 9 (17,6%) manifestaram não saber (tabela 18).

Tabela 18 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição conta com canais estabelecidos para que seus coordenadores possam apresentar consultas e receber orientação sobre a aplicação e uso dos valores éticos institucionais?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	26	51,0
Não	16	31,4
Não sabe	9	17,6

Os

resultados seguintes referem-se à **relação entre valores éticos e decisão no processo de gestão do coordenador de curso.**

Em relação ao nível de importância que o coordenador de curso conferia aos valores éticos no processo de sua gestão, 71 sujeitos, o que corresponde a 93,4%, responderam que os valores éticos são muito importantes no processo de gestão da coordenação, 5 (6,6%) declararam ter pouca importância, e nenhum dos coordenadores afirmou não haver importância alguma (tabela 19).

Tabela 19 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Qual a importância que o sr.(a) dá aos valores éticos no processo de sua gestão na condição de coordenador?”

	Frequência	Porcentagem
Pouca	5	6,6
Muita	71	93,4

Referente à questão, sobre se a instituição atribuía autonomia ao coordenador de curso no processo decisório, 34 (45,3%) sujeitos revelaram ter pouca autonomia, 31 (41,3%) garantiram ter muita autonomia, e apenas 10 coordenadores, o que corresponde a 13,3%, asseguraram não ter autonomia alguma (tabela 20).

Tabela 20 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “A instituição atribui-lhe autonomia no processo decisório?”

	Frequência	Porcentagem
Nenhuma	10	13,3
Pouca	34	45,3
Muita	31	41,3

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Ao se perguntar se, na tomada de decisão, os valores éticos interferiam no processo decisório, 58 (77,3%) coordenadores declararam que sempre, 16 (21,3%)

responderam que os valores éticos interferem, em parte, no processo decisório, e apenas 1 sujeito, o que corresponde a 1,3%, afirmou que nunca interfere (tabela 21).

Tabela 21 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Ao tomar uma decisão, os valores éticos interferem no processo decisório?”

	Frequência	Porcentagem
Nunca	1	1,3
Em parte	16	21,3
Sempre	58	77,3

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Quanto à pergunta, sobre o que pesa mais durante o processo decisório em relação aos valores éticos, 48 (64%) coordenadores garantiram que depende da situação, 17 (22,7%) asseguraram que pesam mais os valores da instituição, e 10 (13,3%) sujeitos exprimiram que são os valores pessoais que pesam mais durante o processo decisório (tabela 22).

Tabela 22 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “O que pesa mais durante o processo decisório em relação aos valores éticos?”

	Frequência	Porcentagem
Valores pessoais	10	13,3
Valores da instituição	17	22,7
Depende da situação	48	64,0

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Quando questionados se têm clareza sobre quais são os valores que orientam suas decisões na condição de coordenador, 66 (88%) sujeitos revelaram que têm muita clareza, 9 (12%) declararam ter pouca clareza, e nem um coordenador afirmou não ter clareza sobre os valores que orientam as suas decisões (tabela 23).

Tabela 23 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Tem clareza sobre quais são os valores que orientam suas decisões enquanto coordenador?”

	Frequência	Porcentagem
Pouca	9	12,0
Muita	66	88,0

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Se, ao se considerar a possibilidade de antes de decidir em situações difíceis, o coordenador avaliava como as alternativas estão alinhadas com os valores éticos pessoais e institucionais, 57 sujeitos, o que corresponde a 76%, responderam que sempre avaliam, 17 (22,7%) certificaram que avaliam em parte, e apenas 1 (1,3%) afirmou que nunca avalia (tabela 24).

Tabela 24 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Antes de decidir em situações difíceis, avalia como as alternativas estão alinhadas com seus valores éticos pessoais e os da instituição?”

	Frequência	Porcentagem
Nunca	1	1,3
Em parte	17	22,7
Sempre	57	76,0

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Os resultados seguintes referem-se ao **uso dos valores éticos, pelo coordenador, no processo decisório.**

Colocado em questão se o coordenador considerava que consegue trabalhar em harmonia com seus valores éticos pessoais e os da instituição, 40 sujeitos, o que corresponde a 52,6%, expuseram que sim, 36 (47,4%) manifestaram que conseguem em parte, e nem um coordenador respondeu que não (tabela 25).

Tabela 25 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “Considera que consegue trabalhar em harmonia com seus valores éticos pessoais e os da instituição?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	40	52,6
Em parte	36	47,4

Referente ao questionamento se o coordenador de curso adotava valores éticos porque eles seriam politicamente corretos em sua organização, 46 (61,3%) afirmaram que em parte, 29 (38,7%) declararam que sim, e sujeito algum respondeu que não (tabela 26).

Tabela 26 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “O sr.(a) adota valores éticos porque eles são politicamente corretos em sua organização?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	29	38,7
Em parte	46	61,3

* 1 sujeito não respondeu a este item.

Quando perguntados se adotavam valores éticos porque foram criados para acreditar neles, 40 coordenadores, o que corresponde a 52,6%, revelaram que em parte, 36 (47,4%) certificaram que sim, e sujeito algum afirmou que não (tabela 27).

Tabela 27 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: “O sr.(a) adota valores éticos porque foi criado para acreditar neles?”

	Frequência	Porcentagem
Sim	36	47,4
Em parte	40	52,6

Os resultados seguintes referem-se aos **valores da IES na percepção do coordenador.**

Foi solicitado aos sujeitos que indicassem uma escala de acordo com o grau de importância que a instituição atribuía ao valor ético autodomínio no desempenho da coordenação, 42 (55,3%) sujeitos asseguraram ser muito importante, 28 (36,8%)

declararam ser importante, 4 (5,3%) responderam estar em dúvida , 2 (2,6%) mencionaram ser pouco importante e nenhum coordenador manifestou ter importância o valor ético autodomínio (tabela 28).

Tabela 28 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético autodomínio é considerado importante para a instituição no desempenho da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Pouco importante	2	2,6
Em dúvida	4	5,3
Importante	28	36,8
Muito importante	42	55,3

Em relação à solicitação que sujeitos indicassem, em uma escala, o grau de importância que a instituição atribuía ao valor ético, justiça, no desempenho da coordenação, 57 (75%) revelaram ser muito importante, 18 (23,7%) asseguraram ser importante, apenas 1 (1,3%) sujeito afirmou estar em dúvida, e nenhum coordenador mencionou ser o valor ético justiça, pouco importante ou com importância alguma (tabela 29).

Tabela 29 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético justiça é considerado

importante para a instituição no desempenho da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Em dúvida	1	1,3
Importante	18	23,7
Muito importante	57	75,0

No que se refere à solicitação feita aos coordenadores que indicassem, em uma escala, o grau de importância que a instituição atribui ao valor ético, respeito, no desempenho da coordenação, 64 (84,2%) sujeitos expuseram ser muito importante, 11 (14,5%) certificaram ser importante, apenas 1 (1,3%) declarou estar em dúvida, e nenhum coordenador atribuiu pouco ou nenhuma importância ao valor ético respeito. (tabela 30).

Tabela 30 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético respeito é considerado importante para a instituição no desempenho da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Em dúvida	1	1,3
Importante	11	14,5
Muito importante	64	84,2

Os resultados seguintes referem-se aos **valores pessoais dos coordenadores de curso.**

Foi solicitado aos sujeitos que indicassem, em uma escala, o grau de importância, como valor pessoal no processo da coordenação, o valor ético autodomínio. 47 (61,8%) sujeitos afirmaram ser muito importante, 27 (35,5%) declararam ser importante, 1 (1,3%) revelou estar em dúvida, 1 (1,3%) expressiu ser pouco importante e nenhum coordenador mencionou não ter nenhuma importância o valor ético autodomínio (tabela 31).

Tabela 31 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético autodomínio é considerado importante, como valor pessoal, no processo da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Pouco importante	1	1,3
Em dúvida	1	1,3
Importante	27	35,5
Muito importante	47	61,8

Em relação à solicitação para que os sujeitos indicassem, em uma escala, de acordo com o grau de importância, como valor pessoal no processo da coordenação, o valor ético justiça 59 (77,6%) sujeitos asseguraram ser muito importante, 16 (21,1%) certificaram ser importante, apenas 1 (1,3%) manifestou estar em dúvida, e coordenador algum respondeu ter pouca ou nenhuma importância o valor ético justiça (tabela 32).

Tabela 32 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético justiça é considerado importante, como valor pessoal, no processo da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Em dúvida	1	1,3
Importante	16	21,1
Muito importante	59	77,6

No que se refere à solicitação feita aos sujeitos que indicassem uma escala de acordo com o grau de importância, como valor pessoal no processo da coordenação, o valor ético respeito, 66 (86,8%) sujeitos responderam ser muito importante, 8 (10,5%) declararam ser importante, 1 (1,3%) manifestou estar em dúvida, 1 (1,3%) certificou não ter nenhuma importância, e nenhum coordenador mencionou ser pouco importante o valor ético respeito (tabela 33).

Tabela 33 - Distribuição de frequências e porcentagens das respostas dos coordenadores, segundo a pergunta: O valor ético respeito é considerado importante, como valor pessoal, no processo da coordenação? Indique o número da escala, de acordo com a importância que atribui a ele.

	Frequência	Porcentagem
Nenhuma importância	1	1,3
Em dúvida	1	1,3
Importante	8	10,5
Muito importante	66	86,8

Os resultados do cálculo dos coeficientes de correlação Bravais-Pearson, relacionando o nível de importância que a instituição, na percepção dos coordenadores, atribui aos valores autodomínio, respeito e justiça, com o seu nível de importância, como valores pessoais, no processo da coordenação, levou a observar que: o valor autodomínio, para a instituição, correlaciona-se positiva e significativamente com o

valor respeito, e com os valores autodomínio e respeito, como valores pessoais dos coordenadores de cursos. O valor justiça, para a instituição, relaciona-se positiva e significativamente com o valor justiça do indivíduo. O valor respeito, para a instituição, correlaciona-se positiva e significativamente com os valores autodomínio e respeito dos sujeitos (tabela 34).

Tabela 34 - Coeficientes de correlação (Bravais-Pearson) entre o nível de importância que a instituição, na percepção dos coordenadores, atribui aos valores autodomínio, respeito e justiça e o seu nível de importância, como valores pessoais, no processo da coordenação.

	Justiça Questão 28 B	Respeito Questão 28 C	Autodomínio Questão 29 A	Justiça Questão 29 B	Respeito Questão 29 C
Autodomínio Questão 28 A	0,16	0,44**	0,57**	0,12	0,30**
Justiça Questão 28 B	---	0,04	0,17	0,76**	0,02
Respeito Questão 28 C	---	---	0,36**	-0,01	0,42**
Autodomínio Questão 29A	---	---	---	0,22	0,20
Justiça Questão 29B	---	---	---	---	0,08

** diferença significativa

6 Análise e discussão

Para analisar e discutir os dados obtidos pela pesquisa empírica, levar-se-á em consideração a proposta do estudo, seus objetivos, que será estruturada com base no instrumento que foi aplicado. Nesse sentido, serão discutidos os dados referentes a percepção, ao conhecimento que os coordenadores têm relativos à existência de valores éticos na política da gestão das IES e do conhecimento sobre a existência de estratégias para sua divulgação, controle e formação, que compreende os itens do questionário do número 6 a 18.

Num segundo momento, serão abordados os resultados pelos quais se procurou verificar qual a relevância que os valores ocupam na gestão e como os coordenadores percebem o alinhamento entre os valores da instituição e os seus, que correspondem do número 19 a 27 do questionário.

Por último, serão analisados os resultados das questões de número 28 e 29, em que se pretendeu averiguar quais os valores éticos têm primazia para a instituição e para os coordenadores, segundo a concepção, opinião deles, no processo da gestão institucional.

Quer-se deixar claro que os dados em discussão e análise estão de acordo com as opiniões expressas pelos sujeitos da pesquisa, o que não significa, necessariamente, que correspondem à realidade, pois não se buscou a sua confirmação por outros indicadores.

A psicóloga educacional da Universidade de Harvard, Carol Gilligan, por meio de suas pesquisas, procurou compreender a formação da identidade feminina e seu

desenvolvimento moral na adolescência e na idade adulta e, com base nos resultados constatou que:

Os homens tendem a uma “ética de justiça” que vê a moralidade como uma questão de direitos, enquanto as mulheres gravitam para uma “ética de cuidado” que enfatiza as responsabilidades. Para os homens, o que mais importa é a igualdade, todos sendo tratados do mesmo modo. Para as mulheres, contudo, o mais importante é “a premissa da não-violência – ninguém deve ser ferido. (apud KIDDER, 2007, p. 148)

Apesar da importante descoberta da autora, é importante destacar que não foi encontrado, neste estudo, resultado relevante algum no que se refere ao perfil dos sujeitos estudados (sexo, tempo de desempenho da função, nível de formação acadêmica, natureza jurídica da instituição e configuração da estrutura acadêmica) em relação ao uso e atribuições dos valores éticos no processo decisório na coordenação de cursos das IES.

O resultado aponta que, segundo a maioria dos coordenadores, 53,9% deles afirmam que existe um cuidado com os valores éticos na política da gestão das IES nas quais atuam e, segundo 67%, que há normas e valores éticos estabelecidos nas IES onde coordenam cursos. Também que segundo 72,5% dos 67,1% dos coordenadores respondentes dessas questões, os valores das IES estão impressos em documento e que têm conhecimento deles.

Segundo Matos (2008), é recomendável, para se ter um modelo de gestão ética, que todos tenham consciência dos valores fundamentais que norteiam os comportamentos numa organização, e, para que isso aconteça, é necessário que seja prevista na política da gestão, na filosofia, nas diretrizes, nas estratégias da gestão e nas ações institucionais. Lembrando ainda que, segundo Amoêdo (2007, p. 67), é de(...) fundamental importância o estabelecimento de uma ideologia, de um ponto de

referência comum a todos os integrantes da organização, com o qual se complementam e se comprometem.

Os valores podem ser considerados um fator condicionante das ações no interior de uma organização, tanto do que é estabelecido por ela, bem como dos seus colaboradores, pois eles influenciam as atitudes e os comportamentos. Tamayo (2005, p. 162) declara que:

Os valores pessoais são representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação. Da mesma forma, os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais. O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa.

Diante disso, é pertinente que se conheçam os valores de uma organização. De acordo com Amoêdo (2007, p. 73), uma das preocupações da organização, repetimos, com compromisso ético, é identificar de imediato quais são seus valores e de seus empregados, para que não ocorram desencontros de interesses ideológicos (...)

Os coordenadores, 74,5% deles, responderam que existem valores específicos estabelecidos nas IES para a coordenação.

Diante desse resultado apontado e de acordo com base teórica relativa ao assunto, pode se considerar que as IES proporcionam condições para que se desenvolva uma gestão adequada a um padrão ético. Contudo é preciso lembrar que estabelecer normas e valores éticos e institucionalizá-los mediante forma impressa, nem sempre quer dizer que se realizem, podem simplesmente corresponder a uma burocratização.

Segundo Matos (2008, p. 57), “Querer transformar a ética em código significa aprisionar o pássaro do campo; talvez ele cante, por nostalgia, mas não vive”. Ainda, conforme Amoêdo (2007, p. 83),

A redação de um Código de ética, ou Credo, como algumas empresas o chamam, não representa apenas um trabalho editorial. Ou seja, não basta convidar um jurista importante, um redador letrado, ou simplesmente copiar a melhor parte de códigos existentes.

Também Leisinger e Schmitt (2001, p. 123), ao discutir a implementação de normas e códigos de ética em uma organização, observam que:

Normas empresariais são diretrizes éticas de orientação e ação postas em vigor por iniciativa própria da empresa, isto é, sem que exista imposição legal, mas mesmo assim obrigando todos os colaboradores. Estas normas devem contribuir para que sejam visados e atingidos da maneira mais harmônica possível os objetivos econômicos, sociais e ecológicos da empresa.

Considerando a opinião dos coordenadores num conjunto de outras questões respondidas, percebe-se que há uma preocupação em relação à implementação, à realização e à vivência de valores éticos, conforme apontam os dados: segundo 56,9%, existe uma preocupação nas IES com a efetivação dos valores estabelecidos; 47,9% consideram que há um acompanhamento quanto ao cumprimento dos valores; em relação à existência de mecanismos de proteção em relação aos que denunciam a falta de cumprimento dos valores estabelecidos, a maioria não sabe, 41,2%, mas, de acordo com 51%, existe um assessoramento, apoio quando alguém procura saber como proceder em relação aos valores. No entanto, conforme a opinião de 64%, os valores são levados em consideração no planejamento das ações, nos programas de capacitação e de formação. 56% consideram que são contemplados em parte, e 32% avaliam que sempre.

Amoêdo (2007, p. 68), considera que é importante e necessário, se uma organização quer manter um programa de ética, que ela disponha de um canal institucionalizado para o envio de denúncias ou dúvidas.

A educação ética e em valores é, nesse caso, um fator primordial, pois, segundo Matos (2008, p. 61), “Só por meio da educação gerencial e da ética pode-se prevenir a saúde das organizações, para que elas possam desenvolver um crescimento auto-sustentado”.

Não serão aqui discutidos uma pedagogia e um programa adequados para as IES, mas, é de se ponderar que uma cultura ética, de valores, contribui. Segundo Matos (2008, p. 79):

Tais práticas irão transformar a ambiência de trabalho em uma cultura ética, na qual se realiza a comunidade vivencial de liderança e aprendizagem, em que todos realizam função educativa - todos ensinam, todos aprendem - , em um intercâmbio enriquecedor em que a solidariedade torna-se valor espontâneo.

O resultado das questões de 19 a 27 mostra que 93,4% dos coordenadores estimam que os valores éticos são muito importantes no processo de gestão. De acordo com o que foi apresentado, no capítulo sobre o papel e as funções dos coordenadores, são muitas suas atribuições e funções, diante dos quais se deparam com situações em que precisam decidir e se valer dos valores. 77,3% deles declararam, em suas respostas, que os valores sempre interferem no processo decisório. Consoante Leisinger e Schmitt (2001, p. 123), a maioria das decisões realiza-se com base em um conjunto de valores.

Dos coordenadores, sujeitos da pesquisa, 88% afirmam terem clareza sobre os valores que orientam suas decisões; 76% julgam que conseguem trabalhar em harmonia com seus valores e com os da instituição.

Para Tamayo (2005, p. 167) os valores pessoais expressam metas da pessoa, os valores organizacionais referem-se a metas da organização. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos.

Isso denota que, nem sempre, é fácil e simples atuar em consonância entre os valores pessoais e empresariais, conforme indicam os dados, se assim for, pode se considerar que isso indica uma competência ético-moral. Kiel e Lennick (2005, p. 40), ao discutir a competência ética e moral, avaliam que é um viver em alinhamento,

Viver em alinhamento significa que o seu comportamento é coerente em relação aos seus objetivos e que os seus objetivos são coerentes em relação à sua bússola moral. O fato de viver em alinhamento mantém você no rumo certo para realizar o propósito da sua vida e atingir o melhor desempenho possível em todas as suas funções.

Nas últimas duas questões, pretendeu-se saber quais os valores éticos, segundo a percepção dos coordenadores, na gestão das IES, no âmbito institucional e pessoal, são considerados mais importantes e que têm primazia.

Nos capítulos com base numa revisão bibliográfica, apresentou-se uma noção sobre o que são os valores, sobre o significado que se dá aos valores, de acordo com as principais concepções.

Optou-se pela classificação de Méndez, e as questões foram estabelecidas com base nela. Pois, segundo o autor, os valores fundamentais ou de primeira ordem são o útil, o bom, o belo e o santo, ou seja, o econômico, o ético, o estético e o ascético (1985, p.137, 138); e que:

En efecto, el hombre económico no alcanza gran altura o dignidad como persona. Apenas hace otra cosa que consumir comodidad y bienestar material, cosa que cualquiera puede hacer sin mucho esfuerzo. Su actitud ante la vida es pasiva. Toda la riqueza de virtudes posibles que hay en él está aún inédita. Le queda casi todo por hacer. Apenas si ha empezado a recorrer el camino de los valores.

El hombre ético da un paso adelante. No busca sólo la comodidad o el goce corporal, sino también cumplir con su deber. Esto requiere ya esfuerzo y poner en tensión todas sus fuerzas. Su actitud ante la vida se torna activa. Su personalidad es ciertamente superior a la del simple consumidor de bienes económicos. (MÉNDEZ, 1985, p.144)

O resultado mostra que, segundo a instituição, em relação aos três valores éticos da classificação de Méndez, a autonomia é avaliada por 55,3% como muito importante, a justiça por 75% e o respeito por 84,25%. Em relação à relevância atribuída de forma pessoal, a autonomia é considerada muito importante por 61,8%, a justiça por 77,6% e o respeito por 86,8%.

Constata-se que há uma equivalência quanto ao grau da importância atribuída aos valores pela instituição e pelos coordenadores. Em primeiro lugar, isso mostra que há uma harmonia em relação aos valores éticos mais importantes e entre os da instituição e dos coordenadores.

O resultado também confirma a teoria de Méndez, segundo a qual os valores fortes se estabelecem no sentido horizontal e que, no sentido vertical, se estabelecem os mais importantes, mais altos, mas que, no dia-a-dia, o que pesa mais são os fortes, mais baixos, pois, segundo o critério de dependência e independência:

“los valores más bajos son también los más sociales debido a que en ellos el hombre es más dependiente de sus semejantes. En cambio en los valores más altos es más independiente; por eso mismo son más personales. (...) En los valores éticos más bajos la conducta del ciudadano individual repercute fuertemente sobre la colectividad. (...) Todos han de actuar tal como la sociedad lo há prescrito de antemano. Pues hay una gran interdependencia entre los intereses de todos y cada uno de los ciudadanos”. (MÉNDEZ, 1985, p.167, 168).

Continuando ainda nesse raciocínio, o autor considera também o critério da uniformidade e da diversidade, no qual:

“La socialidad de los valores más bajos se manifiesta porque en ellos prevalece la uniformidad sobre la diversidad. Y en los valores más altos ocurre lo contrario. Esto se aprecia porque la diversidad en los valores inferiores resulta odiosa, mientras que es estimada positivamente en los superiores. En cambio la uniformidad en los valores superiores es juzgada generalmente como una pérdida, mientras que suscita aprobación y aplauso cuando se la ve realizada en los valores inferiores”. (MÉNDEZ, 1985, p.169, 170)

Analisando separadamente os valores propostos na tabela de Méndez (ver gráfico1), constatamos que, pela lei da força, os valores mais baixos são os mais obrigatórios e os mais sociais, porque neles o homem é mais dependente de seus semelhantes. Já os valores mais altos são os menos sociais, porque neles o homem é mais independente, por isso, são mais pessoais, ou seja, o social está ligado aos valores mais baixos e fortes, e os valores pessoais estão ligados aos valores mais altos e menos fortes.

Para facilitar a visualização, indica-se o gráfico 1, já apresentado anteriormente.

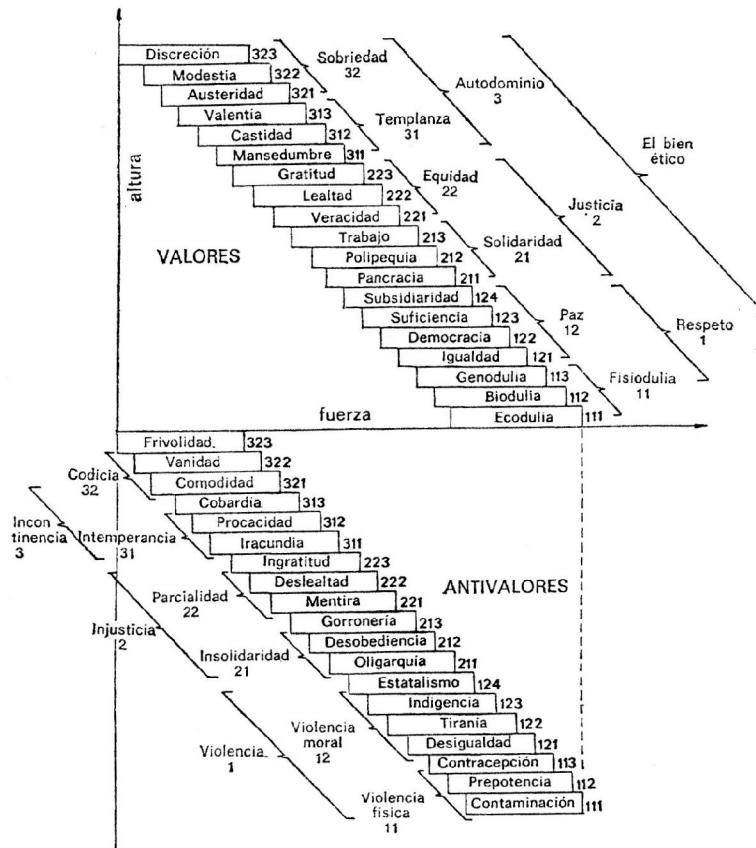


Gráfico 1 – Classificação dos valores éticos segundo Méndez

Fonte: MÉNDEZ (1985, p. 485).

Tal análise faz emergir a polaridade entre indivíduo e sociedade, ou, segundo Méndez (1985), entre o pessoal e o social. Freitag (1992, p. 55) ressalta que:

Do lado do indivíduo entram em cena suas motivações, seus interesses, seus desejos, suas razões de agir, seus critérios de julgamento, sua vontade, sua consciência moral. Do lado da sociedade, encontram-se as condições materiais e as conseqüências factuais de ações morais consumadas. A consciência moral do ator vê-se confrontada com uma realidade social muitas vezes adversa aos seus interesses e contrária a seus objetivos. A ação moral desencadeia um processo que acentua a polaridade, reconciliando (na hipótese favorável) os extremos, transformados pela experiência”.

Em relação ao coeficiente de correlação Bravais-Pearson, entre o nível de importância que a instituição, na percepção dos coordenadores, atribui aos valores autodomínio, respeito e justiça e o seu nível de importância, como valores pessoais, no processo de coordenação, cujo resultado mostra que há uma relação positiva, significativamente entre os valores éticos da instituição e dos coordenadores. Isso leva a entender que a autoconcepção que se tem dos valores condicionam a percepção que os coordenadores têm dos valores institucionais. Nesse caso, pode-se dizer que ocorre uma leitura subjetiva.

7 Considerações finais

Como visto, a ética e os valores têm-se tornado assuntos amplamente debatidos em todos os setores e níveis da organização da sociedade. Sendo assim, neste estudo, elegeu-se como foco específico os valores éticos na gestão das coordenações de cursos das IES.

Diante desse tema tão complexo, não se pretendeu, aqui, esgotá-lo, nem tampouco, estes dados podem ser generalizados.

Ao se buscar compreender e fundamentar as principais categorias envolvidas, como ética, valores, gestão e coordenadores, por meio da revisão bibliográfica, constatou-se que, atualmente, é dada bastante ênfase e importância aos valores no âmbito organizacional. Também é indicado seu papel no processo da gestão, nas relações que se estabelecem tanto interna como externamente, pois eles são uma força, têm um papel social e individual relevante, para manter ou transformar situações.

Verificou-se que não há consenso em relação ao que são os valores, como já referido que, basicamente, a visão se divide em dois segmentos: objetivistas e subjetivistas, e estes se subdividem em ramificações ou concepções sobre aspectos específicos.

Considerando essa diversidade e complexidade, como já foi mostrado, optou-se, principalmente, pela concepção de Méndez, sobretudo, pela classificação que faz dos valores. Também por considerá-la uma proposta que coaduna o pensamento de dois autores (Scheller e Hartmann) fundamentais no entendimento do tema em questão, nascendo dessa união uma proposta interessante para a compreensão acerca dos valores éticos.

Ao se buscar compreender o papel atribuído às coordenações de cursos de graduação, sua dimensão, com base em alguns autores que tratam do assunto, constata-se que as exigências e as funções são muitas e amplas. Que a questão de valores, no caso, éticos, perpassam seu cotidiano, no exercício da sua função. O que confirma a pertinência da pesquisa proposta e feita.

Diante dos dados coletados, por meio da pesquisa empírica, verificou-se que os valores éticos possuem relevância para os coordenadores, para as IES e que são pertinentes para a gestão educacional.

Certificou-se, também, que a maioria dos coordenadores conhece os valores éticos estabelecidos pela instituição.

Verificou-se que os coordenadores consideram importantes os valores éticos da instituição e os pessoais no processo decisório da sua gestão.

Neste estudo, observou-se, junto aos coordenadores dos cursos de graduação das IES, que os valores priorizados, destacados a partir da classificação de Méndez, de acordo com o grau de importância, na percepção dos coordenadores, tanto em relação aos valores pessoais quanto aos organizacionais, são: primeiramente, o valor ético respeito, em seguida, justiça e, por último, autodomínio. Com base na classificação de Méndez, pode-se afirmar que o valor respeito é mais forte que justiça, e este mais forte que o valor autodomínio. Isso se justifica porque, na perspectiva do autor, os valores mais baixos são os mais obrigatórios e os mais sociais, porque neles o homem é mais dependente de seus semelhantes. Já os valores mais altos são os menos sociais, porque neles o homem é mais independente, por isso, são mais pessoais, ou seja, o social está ligado aos valores mais baixos e fortes, e os valores pessoais estão ligados aos valores mais altos e menos fortes. Nos valores mais baixos, a conduta do cidadão individual repercute fortemente sobre a coletividade. Quanto maior for a força do valor (em

relação ao eixo do gráfico ver gráfico 1), maior é sua obrigação para o homem e mais grave é sua transgressão, porque se trata de um valor mais necessário e exigido.

“Os coordenadores, constantemente, se defrontam com o fato de tomar decisões éticas, portanto, devem ser auxiliados pelos valores éticos institucionais estabelecidos e impressos para orientar a conduta de gestão ética dos coordenadores”. (KIDDER, 2007).

Porém pensa-se que os valores éticos institucionais são provenientes da construção coletiva, por meio do processo democrático de discussão ampla e profunda para a constituição dos valores éticos da instituição. O grupo que discute e vota deve ser representado por todos os setores da instituição, pois, desta forma, mediante a construção coletiva e democrática, o comprometimento com o cumprimento de tais normas acredita-se ser maior. Reiterando tal pensamento Queiroz et al (2006, p. 22) assegura que:

Para gerar amplo comprometimento, o código de ética de uma empresa deve ser, preferencialmente, desenvolvido por um comitê representativo de todos os grupos e níveis funcionais e gerenciais. Esse comitê deve não apenas elaborar o código, como também preparar o plano de implementação e atualização de todos os seus aspectos.

Todo o resultado demonstra que é necessário aprimorar a divulgação de valores éticos e condutas a serem seguidas nas empresas. Acredita-se ser pertinente estabelecer um programa de ética constituído por treinamento e implantação do código de valores das IES, prática de um sistema de revisão e verificação do efetivo cumprimento, criação de um canal de comunicação para receber e processar relatos sobre eventuais violações, bem como a divulgação interna das ações e dos resultados dos programas.

Ferrell ; Fraedrich; Ferrell (2001) sugerem que, para manter uma conduta ética, a alta administração precisa dar exemplos e apoios constantes. Também é relevante acompanhar o cumprimento dos padrões éticos dos funcionários, comparando seus desempenhos com os padrões éticos da empresa, por meio da observação da conduta dos empregados, incentivando uma atitude pró-ativa para lidar com problemas éticos, por meio de auditorias, questionários que avaliem como estes vêm a empresa e os treinamentos constantes.

Sentiu-se a necessidade de que mais pesquisas sejam desenvolvidas em torno dessa temática, pois encontraram-se poucos estudos que abarquem a realidade brasileira acerca das implicações dos valores éticos no processo decisório dos coordenadores de curso das IES.

8 Referências

AMOÊDO, Sebastião. **Ética do trabalho na era da pós-qualidade**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Nova Cultural, 1978.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1999.

BARROS, Davi Ferreira; ARAGÃO, Rosália M. R. de. **Coordenações de cursos superiores**: novas competências e habilidades. São Bernardo do Campo: Universidade metodista de São Paulo, 2006.

BARROS, Davi Ferreira. Os papéis de um coordenador de curso superior. In: BARROS, Davi Ferreira; ARAGÃO, Rosália M. R. de. **Coordenações de cursos superiores**: novas competências e habilidades. São Bernardo do Campo: Universidade metodista de São Paulo, 2006. p. 15-40.

CABANAS, José Maria Quintana. **Pedagogia axiológica**: la educación ante los valores. Madrid: Dykinson, 1998.

CASTRO, Clovis Pinto de. Pensando o presente e o futuro das coordenações de cursos superiores. In: BARROS, Davi Ferreira; ARAGÃO, Rosália M. R. de. **Coordenações de cursos superiores**: novas competências e habilidades. São Bernardo do Campo: Universidade metodista de São Paulo, 2006. p. 9-14

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 2002.

CORTINA, Adela. **O fazer ético**: guia para a educação moral. São Paulo: Moderna, 2003.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FRANCO, Édson Raymundo P. de Souza. **Funções do coordenador de curso**: como construir o coordenador ideal. Brasília: ABMES, 2002.

FREITAG, Bárbara. **Itinerários de Antígona:** a questão da moralidade. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1992.

FRONDIZI, Risieri. **Que son los valores?** 3. ed. México: Fondo de Cultura Econômica, 1990.

GALLI, Marcelo. Encruzilhada ética. **Filosofia-Ciência & vida**, São Paulo, ano 1, p. 44-53, 2006.

GILLIGAN, Carol. **In a diferente voice:** psychological theory and womens' development. Cambridge: Havard University Press, 1982.

GUIMARÃES, Luiz Fernando Gomes. **Gestor ou coordenador de curso?** 2003
Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

HARTMANN, Nicolai. **Ethik.** Berlin und Leipzig: Walter de Gruyter, 1926.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro. **Dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.
Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em:
<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/valores.asp>.
Acesso em: 27 fev. 2008.

KANT, Imanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes.** Tradução do alemão por Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 1986.

KIDDER, Rushworth M. **Como tomar decisões difíceis:** muitas vezes na vida você tem de escolher entre o certo e o certo. Tradução: Sonia agosto. São Paulo: Gente, 2007.

KIEL, Fred; LENNICK, Doug. **Inteligência moral:** descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia.** Tradução de Fátima Sá Correia, Maria Emília V. Aguiar, José Eduardo Torres e Maria Gorete de Souza. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LAVELLE, L. **Traité des valeurs**. Paris: PUF, 1955

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Tradução de Carlos Almeida Pereira. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

LÓPEZ ARANGUREN, José Luis. **Ética**. 4. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1986.

MARQUES, Ramiro. **Educar em valores**. Disponível em: <http://www.eses.pt/usr/ramiro/docs/etica_pedagogia/>. Acesso em: abr. 2007.

_____. **O livro das virtudes de sempre: ética para professores**. São Paulo: Landy, 2001.

MARQUES, Renato. **Coordenador com visão de gerente**. 2006. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.com.br>>. Acesso em 01jun. 2007.

MATOS, Francisco Gomes. **Ética na gestão empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MÉNDEZ, José Maria. **Valores éticos**. 2. ed. Madrid: Estudios de Axiologia, 1985.

MOLLO, Gaetano. **A scuola di valori: una metodologia per la formazione del carattere morale**. Assisi: Pozzuolo, 1986.

MORENTE, Manuel Garcia. **Fundamentos de filosofia I: lições preliminares**. Tradução: Guilhemmo d la Cruz Coronado. 8. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1980.

NIELSEN, H. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Editora melhoramentos, 1988.

OLIVEIRA, Antônio Evaldo. **Prevalência de valores entre professores de licenciaturas e sua relação com desempenho docente**. 2000. 172f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2000.
OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 39, p. 129-140, 2004.

PATRÍCIO, M. **Lições de axiologia educacional**. Lisboa: Universidade aberta, 1993.

PORTO, Juliana Barreiros. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 96-119.

PREEDY, Margaret et al. **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Tradução: Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.

QUEIROZ, Adele et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Coordenação Patrícia Almeida Ashley. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RASPINI, Oliani. **Educação X inversão de valores**. 2005. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com>>. Acesso em: dez. 2006.

REIS, Fábio José Garcia dos. **Perspectivas da gestão universitária**. Taubaté: Cabral, 2003.

SANCHEZ-VAZQUEZ, Adolfo. **Ética**. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIAN FILHO, Juvenal. Como tomar decisões? **Filosofia-Ciência & vida**, São Paulo, ano 1, p. 34-43, 2006.

SCHAFF, Adam. **Sociedade informática**. São Paulo: UNESP; Brasiliense, 1995.

SCHELER, M. **Le formalisme en éthique et l'éthique materiale des valeurs. Essai nouveau pour fonder un personalisme éthique**. Paris: Gallimard, 1955.

SCHULZ, Almiro. Decisão ética no processo de gestão. **Revista Ícone**, Uberlândia, v. 11, n.2, p. 23-38, jul./dez. 2005.

_____; NERY, Vanda Cunha Albieri. Teorias éticas como parâmetros das organizações educacionais superiores. **Filosofia & educação**, Uberlândia, v.20, p. 219–251, 2006.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

SILVA, Estela. O malabarista da faculdade. **Filosofia-Ciência & vida**, São Paulo, ano 1; p.30-33, 2005.

SILVA, Paulo Roberto da. **O coordenador de curso**: atribuições e desafios atuais. 2006. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SROUR, Robert. Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STERN, Alfred. **Die philosophischen Grundlagen Von Wahrheit, Wirklichkeit, Wert**. Munchen: Reinhardt, 1932.

SUHR, Inge Renate Frose. **A função pedagógica do coordenador de curso**. 2006. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.

TOMEI, P. A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

9 Apêndice A

Estamos desenvolvendo uma pesquisa e a sua participação é de grande importância. Informamos que não precisa se identificar pelo nome e que se trata de uma pesquisa acadêmico/científica de um curso de Mestrado em Educação Superior e que a resposta não será julgada certa ou errada. O resultado do conjunto da pesquisa poderá ser divulgado, sem, no entanto, trazer qualquer prejuízo ao participante, pois não haverá identificação da pessoa que responde ao questionário e nem da instituição a que pertence, além do mais, a pesquisa será feita em várias instituições diferentes.

01 - Sexo: 1 masculino 2 feminino

02 - Há quanto tempo o sr.(a) desenvolve a função de coordenação de curso?

1 menos de 1 ano 2 de 1 a 2 anos 3 de 3 a 5 anos

4 de 6 a 10 anos 5 mais de 10 anos

03 - Nível de formação acadêmica:

1 Superior 2 Especialização 3 Mestrado

4 Doutorado 5 Pós-doutorado

04 - Natureza jurídica da instituição em que trabalha:

1 Pública 2 Privada

05 - Configuração da estrutura acadêmica de sua instituição:

1 Universidade 2 Centro Universitário 3 Faculdades Integradas

4 Faculdade Isolada 5 Instituto de Educação Superior.

06 - Existe, na sua instituição, uma política de gestão ética?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

07 - Existem, na sua instituição, normas de valores éticos estabelecidos?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

08 - Se existem valores éticos estabelecidos, estão impressos em algum documento?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

09 - A instituição conta com valores éticos específicos para a orientação da conduta dos seus coordenadores?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

10 - A instituição divulga os valores éticos da instituição para seus coordenadores?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

11 - O nível de conhecimento que o sr.(a) tem desses valores éticos:

1 Desconhece completamente 2 Conhece parcialmente 3 Conhece na íntegra

12 - A responsabilidade de zelar pela efetividade dos valores éticos estabelecidos está formalmente atribuída a uma ou mais áreas integrantes da estrutura da sua instituição?

1 Sim 2 Não 3 não sabe

13 - A instituição, de alguma maneira, acompanha se esses valores éticos são seguidos?

1 Nunca 2 Esporadicamente

3 Frequentemente 4 Sempre

14 - A instituição conta com mecanismos de proteção para aqueles que denunciam o não cumprimento dos valores éticos institucionais?

1 Sim 2 Não 3 Não sabe

15 - No planejamento de órgãos, setores, estão contempladas orientações específicas com relação aos valores éticos?

1 Não 2 Em parte 3 Sim

16 - Os valores éticos da instituição integram os programas de capacitação e treinamento dos seus coordenadores?

1 Nunca 2 Em parte 3 Sempre

17 - A instituição divulga os valores éticos que orientam os coordenadores para o público externo?

- 1 Sim 2 Não 3 Não sabe

18 - A instituição conta com canais estabelecidos para que seus coordenadores possam apresentar consultas e receber orientação sobre a aplicação e uso dos valores éticos institucionais?

- 1 Sim 2 Não 3 Não sabe

19 - Qual a importância que o sr.(a) dá aos valores éticos no processo de sua gestão na condição de coordenador?

- 1 Nenhuma 2 Pouca 3 Muita

20 - A instituição atribui-lhe autonomia no processo decisório?

- 1 Nenhuma 2 Pouca 3 Muita

21 - Ao tomar uma decisão, os valores éticos interferem no processo decisório?

- 1 Nunca 2 Em parte 3 Sempre

22 - O que pesa mais durante o processo decisório em relação aos valores éticos:

- 1 Valores pessoais 2 Valores da instituição 3 Depende da situação

23 - Tem clareza sobre quais são os valores que orientam suas decisões enquanto coordenador?

- 1 Nenhuma 2 Pouca 3 Muita

24 - Antes de decidir em situações difíceis, avalia como as alternativas estão alinhadas com seus valores éticos pessoais e os da instituição?

- 1 Nunca 2 Em parte 3 Sempre

25 - Considera que consegue trabalhar em harmonia com seus valores éticos pessoais e os da instituição?

- 1 Sim 2 Em parte 3 Não

26 - O sr.(a) adota valores éticos porque eles são politicamente corretos em sua organização?

- 1 Sim 2 Em parte 3 Não

27 - O sr.(a) adota valores éticos porque foi criado para acreditar neles?

- 1 Sim 2 Em parte 3 Não

28 - Quais os valores éticos abaixo relacionados considera importantes para a instituição no desempenho da coordenação. Indique o número da escala em frente dos valores, de acordo com a importância que atribui a eles.

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 5-Muito importante | Autodomínio |
| 4-Importante | Justiça |
| 3-Em dúvida | Respeito |
| 2-Pouco importante | |
| 1-Nenhuma importância | |

29 - Da mesma forma, quais os valores éticos abaixo relacionados considera importantes, como valores pessoais, no processo da coordenação. Indique o número da escala em frente dos valores, de acordo com a importância que atribui a eles.

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 5-Muito importante | Autodomínio |
| 4-Importante | Justiça |
| 3-Em dúvida | Respeito |
| 2-Pouco importante | |
| 1-Nenhuma importância | |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)