

A ética na atividade docente da PUC Minas Contagem

Ethics in teaching activities of PUC Minas Contagem

Maria Clara Gerspacher Lara*
Roberto Patrus Mundim Pena**

RESUMO

O trabalho aborda o estudo dos conflitos éticos vivenciados pelos professores do curso de Administração da PUC Minas Contagem em sua prática docente. A pesquisa foi empreendida por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com 30 professores do curso de Administração, sendo investigada a existência de sensibilidade ética por parte do professor e seus conflitos éticos na sua interação com a instituição, com a coordenação de curso, com os outros professores e com os alunos. Foi também investigada a percepção da necessidade ou não de implementação de ações e de instrumentos para o direcionamento da conduta ética na prática docente. Os conflitos éticos foram analisados à luz do modelo apresentado por Ferrell *et al.* (2001), que propõe o enquadramento dos conflitos nas classes seguintes: interesses, honestidade e equidade, relacionamentos e comunicações. Os resultados apontam para a existência de sensibilidade ética pela maioria da amostra. A metade dos conflitos éticos apontados está centrada no relacionamento professor-aluno, ao passo que o menor percentual de conflitos relatados se situa na esfera do relacionamento com outros professores. A maioria dos professores não foi simpática à implementação de medidas prescritivas e normativas para o tratamento dos conflitos éticos.

Palavras-chave: Ética; Professores; Conflito ético.

• Artigo recebido em setembro de 2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Mestre em Administração pela PUC Minas; e-mail: mcglara@uai.com.br.

** Doutor em Filosofia pela Universidad Complutense de Madrid e Mestre em Administração pela UFMG; e-mail: robertopatrus@pucminas.br.

A entrada no século XXI, coincidente com a abertura de novo milênio, trouxe consigo, como resultado de processos há muito em gestação, uma série de novos parâmetros, os quais impuseram a redefinição da vasta teia de relações que tem lugar no mundo. A gestão empresarial, que implica grande variedade dessas relações, não ficou fora do alcance de tais parâmetros, especialmente daqueles que centram seu foco na pessoa do ser humano.

Valores como o espírito de equipe, a equidade, a moralidade e a honestidade passaram a ser vistos como essenciais à concepção de uma administração mais eficaz. Em outras palavras: sentiu-se que a extrapolação da preocupação exclusiva com técnicas e instrumentos em favor de uma visão mais humanista poderia criar outro estado de espírito nas empresas e trazer maior sabedoria para a gestão delas. Sob o enfoque humanista, a administração passou a ter forte alicerce na implementação de ações que favorecem a criação de condições de trabalho nas quais o empregado tenha atuação solidária e cúmplice na ação organizacional.

A administração deparou-se com uma espécie de sentimento moral que, até então, não havia ainda aflorado de forma tão densa na história das organizações. A esse sentimento passou a corresponder o nome técnico de *ética empresarial*, tema constante de autores como Moreira (2002); Arruda e Navran (2001); Lozano (1999) e Ashley (2001).

Às organizações, sabe-se hoje, não se permite que busquem resultados financeiros à revelia da ética. E devemos ressaltar que cabe às organizações que buscam atuação ética o direcionamento de esforços, de modo a aumentar a qualidade da vida das pessoas em todas as dimensões. Para tanto, devem elas levar em conta o lado humanitário do empreendimento, a responsabilidade social e o comprometimento com a coletividade. Devem também estar atentas para o surgimento de conflitos éticos entre as pessoas que, de uma ou de outra forma, delas fazem parte.

De fato, são freqüentes os conflitos éticos nas organizações. Do confronto entre as convicções pessoais e as obrigações profissionais assumidas nas organizações ocorrem conflitos e tensões. Esses, apesar de constituírem força dentro das

organizações, não mereceram ainda estudos aprofundados. É parca a literatura sobre o assunto.

O respeito à dignidade humana é condição imprescindível ao desempenho favorável da organização em longo prazo, favorecendo a existência de empregados cooperativos, responsáveis, criativos e efetivamente comprometidos com o êxito empresarial (LEISINGER, 2001). Desse modo, a falta de ética na atuação organizacional compromete significativamente o desempenho de suas atividades. As organizações que têm sucesso na manutenção de elevados padrões de conduta são aquelas nas quais a alta administração direcionou esforços para aguçá-la a sensibilidade para os problemas éticos vivenciados nas questões organizacionais. Assim sendo, embora o interesse e a atenção da alta administração na boa conduta não sejam suficientes para assegurar a adequação interna de ações, são eles fatores imprescindíveis por se constituírem ponto de partida a todo o processo que irá impregnar de ética o comportamento organizacional.

De todas essas considerações é que emergiram o objeto e os objetivos do presente trabalho, que pretende constituir-se em instrumento para mapear a sensibilidade ética no ambiente acadêmico. Assim, tendo a PUC Minas Contagem como espaço de análise, a pesquisa foi realizada no âmbito do curso de Administração. Veio, deste modo, a dedicar-se ao levantamento e ao estudo dos principais conflitos éticos vivenciados pelos professores do curso de Administração e às ações e instrumentos julgados relevantes para o direcionamento da conduta ética organizacional naquele ambiente.

REVISÃO DE LITERATURA

A ética

Ética – um conceito de difícil precisão

Ética é palavra de natureza nominal, que pertence simultaneamente à categoria do substantivo e à do adjetivo, apresentando origem etimológica em dois termos gregos: *éthos*, que significa costume, uso, maneira (exterior) de proceder, e *êthos*, que significa morada, toca, maneira de ser, caráter (VAZ, 1982). Com relação ao significado, a palavra ética é comumente empregada como pertinente a *costume*, correspondendo-lhe o conceito de *ciência dos costumes*. Com relação ao emprego, é tomada primitivamente só em sentido adjetivo. Assim, com frequência qualifica-se determinado comportamento, modo de ser ou virtude como sendo ético ou não.

Como adjetivo ou como substantivo, a palavra ética tem a particularidade de

carregar conceito de difícil precisão, não raras vezes confundindo-se com o que se entende por moral, especialmente no falar desavisado do cotidiano, informado apenas pelo senso comum.

A ética e a moral

A evolução do sentido da palavra *ética* foi responsável pela manifestação de uma espécie de convergência do significado dessa palavra e o da palavra *moral*, tendo sido esta empregada pelos latinos para designar aquela. É relevante, no entanto, proceder à distinção entre os dois termos. Segundo Lalande (1951, p. 306), a moral é o conjunto das prescrições admitidas para uma época e, dentro de uma sociedade determinada, o esforço para conformar-se a prescrições, a exortação a segui-las. A ética, por sua vez, é considerada como a ciência que toma por objeto imediato os julgamentos de apreciação sobre os atos qualificados como bons ou maus. Em poucas palavras, a ética é a ciência da moral.

"A ética", segundo Srour (1998),

estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais. Por isso, atua de forma imparcial, produzindo conceitos com grande grau de abstração e captando, quando aplicada às moralidades, os fundamentos da tomada de decisão. (p. 270)

Segundo Mora (1965, p. 595), somente há história da ética dentro do marco da história da filosofia. Deste modo, a história da ética insere-se em campo de amplitude considerável.

Pode-se concluir, à vista das considerações e conceitos até aqui abordados, que a ética está direcionada à avaliação de comportamentos mediante o emprego de metodologias descritivas e comparativas, procedendo a uma análise crítica dos valores norteadores do comportamento moral. A moral, por sua vez, apresenta caráter nitidamente normativo, com o intuito de direcionar comportamentos e apontar caminhos antes da tomada de decisão.

As formas da ética

Diante do vasto campo por que se estendem os domínios da ética, Mora (1965, p. 597) propõe uma primeira subdivisão, que a separe em duas formas: a da ética formal e a da ética material. Nenhuma delas, reconhece o autor, aparece em estado de pureza; ao contrário, pode-se dizer que toda doutrina ética é um composto de formalismo e materialismo, elementos que se têm mantido constantes ao lon-

go de toda a história das teorias e atitudes morais. Apesar do predomínio do elemento formal na filosofia prática de Kant e do elemento material em quase todos os tipos de ética, existem contraposições radicais do kantismo ao resto das doutrinas morais. Para Kant, os imperativos, os princípios éticos superiores, são incontestavelmente válidos *a priori*, tendo, com relação à experiência moral, a mesma função que as categorias com relação à experiência científica.

Já a ética material compreende a *ética dos bens* e a *ética dos valores*. Segundo Mora (1965, p. 597), a ética dos bens compreende doutrinas que, fundadas no hedonismo, ou doutrina da consecução da felicidade, começam por plantar um fim. Segundo esse fim, a moral se chama *utilitária*, *perfeccionista*, *evolucionista*, *religiosa*, *individual* ou *social*, entre outras. Todas essas formas da ética dos bens apresentam, no entanto, uma característica comum, que é a consideração de que a bondade ou maldade do ato depende de sua adequação ou inadequação com relação ao fim proposto. Todas elas fogem substancialmente do rigor kantiano, em que as noções de dever, intenção, boa vontade e moralidade anulam todo o possível eudemonismo na conduta moral. Fazemos aqui referência à teleologia.

A teleologia julga as conseqüências de determinada ação mais importantes do que a ação em si. Deste modo, a análise das ações seria feita levando-se em conta o maior bem a ser produzido para o maior número de pessoas afetadas pela mesma decisão. A ação que produzisse esse bem deverá ser considerada ética; caso contrário, a ação será não-ética. A teleologia, também denominada ética da responsabilidade, é pois eminentemente voltada para a ação, e sua máxima reza que "fundamentais são os resultados".

Em uma empresa moderna, manifestam-se, segundo Ferrell *et al.*, dois importantes desmembramentos da ética dos bens, que são o *egoísmo* e o *utilitarismo*.

O *egoísmo* é referente ao comportamento definido como certo ou aceitável à vista de suas conseqüências para o indivíduo. Assim, o indivíduo toma as decisões para maximizar o seu auto-interesse. Ferrell *et al.* (2001, p. 53) apontam ainda a existência do *egoísmo esclarecido*, que leva pessoas a adotar perspectivas de longo prazo e a levar em conta o bem-estar dos demais, embora o interesse próprio permaneça em primeiro plano.

O *utilitarismo*, na esteira do egoísmo, também se refere às conseqüências. O utilitarismo, entretanto, tem por fim o maior bem ao maior número de pessoas. Desta forma, preconiza que as decisões a ser tomadas devem resultar na maior utilidade social.

Se a teleologia confunde-se com a ética dos bens e visa, tanto pelo egoísmo quanto pelo utilitarismo, apenas aos resultados, ela tem, em campo oposto dentro da filosofia, outro braço dessa ciência, que é a *deontologia*. A deontologia considera que as ações são boas ou ruins em si mesmas, sendo fundamentadas

na noção de que se deve fazer o que é moralmente certo e de que se deve evitar o que é moralmente errado. Em sua perspectiva, deixam de ser consideradas as conseqüências que determinada ação venha a acarretar. No entanto, paira a questão quanto ao que seja moralmente certo e errado. Para Kant, o conteúdo ético é igual para todos e não vem do mundo exterior. Assim, para ser moral, a ação deve poder ser universalmente enunciada, e o indivíduo deve agir de modo que sua máxima seja uma lei universal. A deontologia, também denominada ética da convicção, submete a virtude ao respeito às regras formais. Segundo Srour (1998, p. 279), essa ética embute tanto uma abordagem de princípio, embasada em normas morais, como uma abordagem da esperança, fundada nos ideais de vida que inspiram a coletividade.

Ferrell *et al.* (2001, p. 55) consideram que a deontologia refere-se à preservação dos direitos do indivíduo e às intenções relativas a um comportamento específico, não às suas conseqüências. É essencial a essa teoria a idéia de que todas as pessoas devem ser tratadas com respeito. Para definir se dada conduta é ou não ética, os deontologistas buscam identificar sua conformidade com os princípios morais. Os deontologistas levam em conta os meios associados ao ato.

Das filosofias morais citadas por Ferrell *et al.* (2001), o *relativismo*, a *virtude* e a *justiça* são teorias deontológicas.

O *relativismo* refere-se à avaliação subjetiva da natureza ética com base nas experiências do indivíduo e do grupo. Assim, os relativistas usam a si mesmos e a pessoas em volta para a definição de padrões éticos. Um consenso positivo quanto a dado comportamento valida-o como certo ou ético. Deste modo, o relativista analisa a forma de interação dos grupos e tenta descobrir soluções com base no consenso entre eles (FERRELL *et al.*, 2001, p. 57).

A *virtude* considera que o que é moral em determinada situação não se resume àquilo que a moralidade convencional exige, mas também àquilo que a pessoa amadurecida e de bom caráter julga apropriado. Pressupõe, ainda, que o que as regras morais correntes na sociedade requerem pode ser a moral mínima para o início da virtude (FERRELL *et al.*, 2001, p. 58).

A *justiça* refere-se à avaliação da natureza ética com base na equidade ou à disposição de remediar injustiças cometidas. Refere-se ao tratamento equitativo e à recompensa apropriada de acordo com padrões éticos ou legais. Diz mais respeito àquilo que as pessoas consideram que lhes é devido, com fundamento em seus direitos e no desempenho no local de trabalho (FERRELL *et al.*, 2001, p. 59).

A CRISE DA REFLEXÃO ÉTICA, A ÉTICA DESCRITIVA E A ÉTICA NORMATIVA

Pena (1995, p. 22) alerta para o fato de que existe uma crise da reflexão ética, configurada pela ausência de um modelo normativo universal que oriente condutas morais. O que se observa é que existe, em seu lugar, acentuado pluralismo de valores e de abordagens éticas. Segundo Perine (1994), a reflexão a partir do dever (ética normativa) requer uma metafísica para a fundamentação dos valores e demanda uma universalidade não encontrada nos dias atuais. É o que se pode caracterizar como *crise ética*. Rocha (2001), que a estudou, afirma que "a ética entra em crise quando as particularidades do seu *ethos* não encontram mais uma sustentação teórica, ou uma tradição racional, na tradição que as legitima" (p. 316). Assim, segundo o autor, a crise ética de nossos dias está situada entre as ilusões da modernidade e as desilusões da pós-modernidade:

O universo simbólico da Razão clássica girava em torno de eixo metafísico do ser, o qual, tomado num sentido analógico, harmonizava na unidade do ser a multiplicidade dos seres e tinha no Absoluto de Ser seu fundamento metafísico derradeiro. A metafísica terminava numa teologia, pois o Absoluto do Ser não podia ser outro senão Deus. O homem era distinto das demais coisas que constituíam o Cosmos, uma vez que era uma imagem e não apenas uma criatura de Deus; no entanto, ele também fazia parte do grande Todo que era o Cosmos. Agora, pela primeira vez na história do pensamento ocidental, o homem emerge não apenas como centro, mas como fonte de sentido de tudo o que existe (p. 316).

À vista das exposições feitas, faz-se necessário distinguir entre ética normativa e ética descritiva. Pode-se definir ética normativa como o que Srouf (1998, p. 271) denominou de ética filosófica, ou seja, aquela que busca estabelecer princípios constantes e universalmente válidos de valorização da vida, definindo o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser. É, pois, essa abordagem de cunho filosófico, uma abordagem prescritiva e normativa, isto é, que estuda a forma como as pessoas devem agir e analisar os julgamentos de valor e pressuposições que justificam tais ações.

Já a ética descritiva, segundo Brown (1993, p. 17), descreve a forma como as pessoas agem e explicam sua ação, em termos de seus julgamentos de valor e pressuposições. Desta forma, a ética descritiva aprimora o conhecimento da cultura humana, está voltada para *o que é*, para a explicação, para o comportamento.

A ética normativa, para Rocha (2001), exige, pois, uma fundamentação metafísica, isto é, uma afirmação *a priori* sobre o ser, o que, desde a modernidade, não é possível estabelecer. O abandono da visão do mundo como o grande poema de Deus, o advento da Razão científica na racionalidade moderna e a visão do homem como fonte de sentido de tudo o que existe levam a um processo de prima-

zia da subjetividade, com repercussões sobre a reflexão ética. A ética se converte, segundo alguns autores, em uma psicologia, processo descrito por Pena (2000) como o de uma *personalização da ética*:

A descoberta da subjetividade leva a um re-direcionamento da reflexão ética, pois se o sujeito interfere no processo de conhecimento através de suas experiências anteriores, seus valores e suas crenças, então é essa subjetividade que deve ser objeto de estudo. A perda do caráter normativo da ética conduz, assim, a uma personalização da ética, que ganha relevância à medida que a sociedade pós-moderna promove, de forma crescente, um valor fundamental: o da realização pessoal, do respeito pela singularidade subjetiva (p. 54).

UMA OPÇÃO FINAL

Vistos os diferentes enfoques pelos quais a ética é tratada, chegamos, neste ponto da pesquisa, à tarefa de optar por aquele que nos guiará no desenvolvimento deste trabalho.

Consideramos aqui a ética como a ciência que toma por objeto imediato os julgamentos de apreciação sobre os atos qualificados como bons ou maus. A abordagem que faremos estará embasada na ética material, e consideraremos que o caráter moral da ação é definido com relação ao bem. A inexistência de um modelo normativo universal, que venha a balizar condutas morais, leva a uma multiplicidade de valores e abordagens éticas, o que acarreta inadequação da adoção do modelo normativo para avaliação de situações. Será, pois, aqui adotado o modelo descritivo de ética, com o intuito de descrever os conflitos vivenciados pelos professores do curso de Administração da PUC Minas Contagem em suas relações com a instituição, com a coordenação de curso e com os alunos, buscando verificar sua sensibilidade ética e explicar sua ação em termos de seus julgamentos de valor, com isenção de discussões relativas ao certo ou errado.

A ÉTICA EMPRESARIAL

Todos os conceitos vistos até agora dizem respeito ao conceito geral de ética e contribuem para a sua definição. Para os objetivos deste trabalho, que se prendem ao exame da presença da ética em parcela das atividades dentro de uma instituição, esses fundamentos, se imprescindíveis, não são suficientes. Falta delimitar conceitualmente um dos ramos da ética, exatamente a que se manifesta nas organizações e que se denomina *ética empresarial*.

Segundo Ferrell *et al.* (2001, p. 7), a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam comportamentos no mundo dos negócios. As responsabilidades éticas são definidas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas e que não estão, no entanto, definidas em leis. Abrangem regras de conduta que direcionam a tomada de decisões da organização. Os autores salientam o fato de não ser o estudo da ética empresarial meramente um prolongamento da ética do indivíduo, sendo esta unicamente um fator no processo de tomada de decisões éticas. Assim, a ética empresarial implica não só compreender as filosofias morais, como também reconhecer como elas são modificadas ou bloqueadas por influência da empresa.

Além de Ferrell *et al.*, outro autor discute com profundidade o conceito de ética empresarial. Trata-se de Leisinger (2001), que, ao fazê-lo, recorre ao conceito de *biofilia*, assim se manifestando a respeito:

Eu ajo e decido biofilamente na medida em que, no e pelo meu agir e decidir, aumento mas não diminuo em mim e nos outros a vida pessoal, em todas as suas dimensões (como a dimensão emocional, a dimensão social, as dimensões do rendimento profissional, as dimensões religiosas, intelectuais, musicais...) ou crio condições para que este aumento se torne possível (p. 21).

Em sua compreensão de ética, Leisinger (2001, p. 22) julga desejáveis as condições criadas pela empresa para ampliar e para não restringir a vida das pessoas em todas as suas dimensões. Isso exige atenção ao lado humanitário no âmbito organizacional, de tal forma que se busque conciliar à rentabilidade a preocupação para com a plena auto-realização dos quadros de pessoal da empresa. São consideradas como metas primárias para a empresa as mesmas normas válidas para as pessoas individualmente, ou seja, as de sua existência, de sua liberdade de ação e de sua solidariedade ou cooperação. Deste modo, a ética empresarial pressupõe ações consonantes com a garantia de existência da empresa no mercado, pressupondo também a liberdade de ação e a cooperação daqueles que participam do processo econômico de modo a alcançar as outras metas primárias.

A empresa, além do seu próprio interesse, deve também buscar o bem comum. A busca do lucro não pode ser feita à revelia de leis morais, e a responsabilidade empresarial não se resume a resultados financeiros.

OS CONFLITOS

Segundo Morgan (1996, p. 159), o conflito aparece sempre que os interesses colidem. Geralmente, é percebido como força disfuncional que pode ser atribuí-

da a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis. O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar implícito ou explícito. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma assumida, tem origem em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

O autor define conflito como uma colisão de interesses e considera que, acerca do conflito, há uma tríplice visão: a visão unicista, a pluralista e a radical. Segundo o autor (1996, p. 193), de acordo com a visão unicista, o conflito é considerado como fenômeno raro e passageiro, que pode ser removido por meio de ações gerenciais apropriadas. É normalmente atribuído a atividades de desviados e arruaceiros.

De acordo com a visão pluralista, o conflito é considerado como uma característica inerente e inevitável das atividades organizacionais, havendo ênfase dos seus aspectos potencialmente positivos e funcionais. Já de acordo com a visão radical, conflito organizacional é considerado como parte mais ampla da luta de classes, que pode eventualmente mudar toda a estrutura social. O conflito pode ser suprimido, sendo latente, em lugar de ser uma característica manifesta tanto da sociedade como da organização. Nesta visão, o conflito é considerado como força motora e causadora de rupturas nas organizações e na sociedade em geral.

No entanto, segundo Crozier (1981, p. 107), a incapacidade de gerir os conflitos de maneira evolutiva e dinâmica caracteriza a maior parte dos grupos ou instituições. Segundo o autor, ou os conflitos são abafados ou se deixa que eles transbordem até a explosão.

Segundo Fink (2001, p. 456), conflito social pode ser definido como qualquer situação social ou processo no qual duas ou mais entidades sociais estão ligadas por meio de uma forma de relação psicológica antagônica ou pelo menos mediante uma interação antagônica. Isso enfatiza que, enquanto o antagonismo – que no momento permanece indefinido – é o elemento comum em todos os conflitos, existem diferentes tipos de antagonismo psicológico, a exemplo de objetivos incompatíveis, interesses exclusivos mútuos, hostilidade emocional e inimizades tradicionais; bem como diferentes tipos de interação antagônica.

Segundo Dahrendorf (1959, p. 135), alguns autores preferem descrever antagonismos e tensões em termos diferentes do termo conflito. Desta forma, distinguem conflitos e tensões, conflitos e disputas, conflitos e contestações e – mais frequentemente – conflitos e competições. O autor, no entanto, usa o termo conflito como o que significa contestações, competições, disputas e tensões, assim como colisões entre forças sociais. O conceito geral de conflito, para o autor, não mensura a intensidade ou a violência das relações causadas pela diferença de

objetivos. Assim sendo, o conflito pode assumir a forma de guerra civil, de debate parlamentar ou até mesmo de uma bem regulamentada negociação.

○ PAPEL POSITIVO DOS CONFLITOS

Para o comum das pessoas, o conflito é, com freqüência, considerado um mal. No entanto, apesar de desagradável, ele só vem a prejudicar a personalidade de alguém quando essa pessoa se vale de meios inadequados à sua solução. Segundo Argyris (1968, p. 64), quando enfrentado com acerto, o conflito passa a ser uma experiência de afirmação da personalidade, uma vez que sem ele haveria pouca necessidade de que as pessoas desenvolvessem novos métodos de comportamento.

Segundo Hall (1984), o conflito não é intrinsecamente nem bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla. O poder e o conflito são considerados como modeladores fundamentais do estado de uma organização. Um determinado estado organizacional prepara o terreno para a continuidade dos processos de poder e conflito, adequando, desse modo, continuamente a organização.

Em recente perspectiva, denominada por Robbins (1998, p. 274) de visão interacionista, o conflito é visto não apenas como uma força positiva em um grupo, e sim como absolutamente necessário ao seu desempenho eficaz. A contribuição principal da abordagem interacionista é, pois, incentivar líderes de grupos a conservar um nível mínimo contínuo de conflito, necessário à manutenção do grupo viável, autocrítico e criativo. No entanto, essa abordagem não considera que todos os conflitos sejam bons, sendo também vislumbradas formas de conflito disfuncionais. Segundo o autor, o critério que diferencia o conflito funcional do disfuncional é o desempenho do grupo.

○ conflito ético

Chegamos, nesta parte do trabalho, ao conceito que veio a se mostrar fundamental para o objetivo de analisar a ética na atividade docente na PUC Minas Contagem: o de conflito ético. Conforme visto, esse conceito não foi elaborado por nenhuma das teorias correntes em Administração; contudo, é possível elaborá-lo valendo-se do exame dos pressupostos e implicações de tantas assertivas feitas por tais teorias, construindo-o com base nos dois termos – conflito e ética – que o formam.

Segundo Vaz (1988, p. 29), a virtualidade de uma situação pode ser caracterizada como conflito ético quando, não havendo submissão a qualquer forma de de-

terminismo, é ultrapassada a universalidade do costume em busca da singularidade de uma ação eticamente boa. Desta forma, o conflito ético é desenhado como fenômeno constitutivo do *ethos*, que abriga em si a indeterminação característica da liberdade. Assim, o conflito ético não é uma eventualidade acidental, e sim um componente estrutural da historicidade do *ethos*. Segundo o autor, somente uma personalidade ética excepcional é capaz de viver o conflito ético nas suas implicações mais radicais e tornar-se anunciadora de novos paradigmas éticos. Deste modo, julga que o conflito ético traga consigo a exigência de uma criação ética superior, devendo ser caracterizado como conflito de valores, e não como simples revolta do indivíduo contra a lei.

Baseando-se em limites reconhecidos e aceitos, o conflito ético coloca o indivíduo em face do apelo que surge de exigências mais profundas e paradoxais do *ethos*, ou seja, o apelo a sacrificar o calmo reconhecimento dos limites e a segurança protetora das formas tradicionais desse mesmo *ethos* e a lançar-se ao risco de um novo e mais radical caminho da liberdade.

Fazendo uso da literatura sobre conflito (FERRELL *et al.*, 2001, p. 29), podemos apresentar e classificar os conflitos éticos da seguinte forma, para fins desta investigação:

Quadro 1. Classificação dos conflitos éticos

Conflito de interesses	O indivíduo tem que optar entre promover seus próprios interesses, os interesses da empresa ou os interesses de outro grupo.
Honestidade e equidade	O indivíduo tem que optar entre agir em consonância com as leis e os regulamentos de modo a não prejudicar clientes, consumidores, concorrentes e empregados com fraudes, apresentação enganosa de produto e coação ou agir de modo a violá-los.
Comunicações	O indivíduo deve agir de modo a não ocultar fatos, divulgar mentiras e alegações exageradas ou agir de forma inversa.
Relacionamentos	O indivíduo deve optar, nos relacionamentos da empresa, entre manter o sigilo, o cumprimento de responsabilidades e evitar pressões sobre outras pessoas de modo a levá-las a agir de forma antiética, ou agir de modo inverso.

Fonte: Ferrell *et al.*, 2001. p. 29

Aos conflitos éticos antecede a capacidade de identificá-los como de natureza ética. Estamos falando de sensibilidade ética. É imprescindível à ética organizacional o desenvolvimento de sensibilidade para as questões morais que afetam ou ameaçam empresas. É, assim, indispensável que os gestores se informem quanto aos desafios éticos e desenvolvam sua sensibilidade para detectá-los. Perceber a natureza ética dos conflitos parece, pois, um passo necessário para a investigação dos conflitos éticos no âmbito das organizações e, em particular, das universidades.

Entendemos por *sensibilidade ética* a capacidade de o indivíduo reconhecer um problema de natureza ética em sua prática de trabalho. Os problemas de natureza ética envolvem noções como o certo e o errado, o bem e o mal, e ações ou atitudes que possam prejudicar ou vir a prejudicar outras pessoas ou o próprio sujeito da ação.

Por conflito, entendemos uma situação social ou processo no qual duas ou mais pessoas ou grupos estão ligados mediante uma forma de relação psicológica antagônica ou pelo menos por meio de uma interação antagônica. Partilhamos da visão pluralista apresentada por Morgan (1996), segundo a qual o conflito é considerado como característica inerente e inevitável das atividades organizacionais.

Por *conflito ético*, entendemos situação social ou processo no qual duas ou mais pessoas estão ligadas por uma forma de relação psicológica antagônica ou interação antagônica que envolve escolhas de ações consideradas corretas ou incorretas, produtoras de benefício ou prejuízo, em conformidade com valores ou contrárias a eles. Diversamente das abordagens que consideram o conflito como uma das variáveis de poder no interior das organizações, estamos considerando o conflito como pessoal, vivido pelo indivíduo, não necessariamente em uma situação de poder, que envolva outra pessoa. O conflito ético envolve escolha pessoal e abrange a moralidade do indivíduo, entendida, segundo Brasil (1996), como a busca da razão de ser da escolha de determinada conduta em detrimento de outras.

METODOLOGIA

A pesquisa teve como tema o desenvolvimento de idéias e conceitos acerca da ética na atividade docente no curso de Administração da PUC Minas Contagem. Foi assim desenvolvida uma pesquisa exploratória, tendo sido empregada a técnica do estudo de caso e adotada uma abordagem metodológica qualitativa, sob a forma de levantamento, com o emprego da entrevista como instrumento de pesquisa.

Foi utilizado como instrumento básico a análise de conteúdo, em razão do fato de esse instrumento permitir investigação de textos escritos e a interação verbal – formal e informal – que se processa entre as pessoas em uma organização.

A amostra da pesquisa que fundamenta este trabalho consistiu de 48,4% dos professores dos cursos de Administração da PUC Minas Contagem. Tal amostra foi selecionada em função da aquiescência e da disponibilidade de tempo para a realização da entrevista e correspondeu a 30 professores.

Criada em 2 de julho de 1958, a Universidade Católica de Minas Gerais é vinculada à Sociedade Mineira de Cultura, sua entidade mantenedora sem fins lu-

crativos. O *campus* definitivo da universidade foi implantado em 1969. No ano de 1970, ocorreu a sua unificação didática, pedagógica e administrativa e, em 1984, a universidade, ao receber do Vaticano o título de Pontifícia, passou a ser denominada Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

A universidade empreendeu, a partir do ano de 1990, uma estratégia de ampliação de sua base de graduação, passando a contar com *campus* nas unidades das cidades de Contagem (1990), Betim (1995), Poços de Caldas (1996), Arcos (1999), Belo Horizonte – São Gabriel (2000), Barreiro (2002) –, estando prevista a instituição da unidade Serro a partir de 2003.

A PUC Minas Contagem foi fundada em 18 de junho de 1990, sob a denominação de Unidade Metropolitana II, seguindo a linha mestra que norteia a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais quanto ao caráter confessional, comunitário e ético.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os conflitos apresentados foram, com base na análise desenvolvida e observadas as esferas em que estavam inseridos, agrupados em função do aspecto central que os caracterizava. Foram os seguintes os grupos encontrados: conflitos com a instituição, conflitos com a coordenação, conflitos com outros professores e conflitos com os alunos.

Foram relatados pelos professores 58 conflitos. Quanto ao enquadramento desses nas esferas propostas, foram encontrados 29 na esfera dos alunos, 12 na esfera da instituição, dez na esfera da coordenação e sete na esfera dos professores.

A questão relativa a cópias de trabalhos e *cola* mostrou-se relevante fonte de conflitos dos professores na interação com seus alunos, tendo sido o conflito mais freqüentemente relatado no âmbito dos alunos. A questão relativa à atribuição de freqüência aos alunos figurou como o conflito mais relatado no que diz respeito à instituição, tendo sido também relatado como conflito no que diz respeito aos discentes. A questão relativa ao confronto professor-aluno foi o conflito mais freqüente apontado na esfera da coordenação, quando de sua intermediação no embate professor-aluno. A questão relativa à formação do aluno figurou como a mais relatada fonte de conflito na interação entre professores, existindo quando da intermediação de um professor junto a outro em assuntos direta ou indiretamente relacionados à transmissão de conhecimentos na formação acadêmica do aluno.

Com relação ao direcionamento da conduta ética, dos 26 professores que julgaram relevante a adoção de ações e instrumentos para tal fim, 15 propõem ações

reflexivas acerca da questão e somente nove propõem a abordagem prática. Assim sendo, pudemos constatar o fato de que, na amostra pesquisada, a maioria dos professores que sugerem o direcionamento da conduta ética julga relevante que venham a ser oferecidos fóruns, discussões e debates para a formação da consciência ética na comunidade acadêmica.

Com relação à abordagem prática da questão, apenas cinco consideram válida a adoção da abordagem de cunho normativo e prescritivo para regular a conduta ética. Tal abordagem tem, de fato, maior aplicabilidade em trabalhos rotineiros, previsíveis e que não comportem falta de padronização para a sua execução, bem como, nas organizações em geral, em procedimentos interdepartamentais que demandem uma forma de execução justa, pré-definida e adequada às áreas envolvidas.

No entanto, a despeito do fato de a atividade docente não poder prescindir de autonomia, flexibilidade, criatividade e inovação por parte do professor em seu processo de transmissão de conhecimentos, é relevante considerar colocações feitas na Entrevista 5: "Quando as liberdades se encontram – e naturalmente o exercício da liberdade e o nível de consciência são diferentes – o que resolveria isto seria a norma".

Na pesquisa empreendida, é possível constatar o fato de que 29 conflitos, ou seja, 50% dos conflitos éticos apontados, estão centrados no relacionamento professor-aluno, e, nesse âmbito, a maioria é relativa à rotina diária do professor em sala de aula, a exemplo de situações referentes à frequência, a provas e a trabalhos acadêmicos. Sabe-se que algumas dessas questões são rigidamente reguladas pela PUC Minas Contagem e periodicamente divulgadas a todos os professores e, ainda assim, no âmbito dessas mesmas questões, existe considerável número de conflitos éticos, a exemplo daqueles relacionados à frequência. A análise desses dados sugere que a adoção de medidas de cunho normativo e prescritivo para regular a conduta ética no âmbito da relação professor-aluno, sem que essas medidas estejam claramente atreladas a valores e sem que o corpo docente esteja previamente preparado e devidamente envolvido, deverá levar à ineficácia e à redundância.

Quando da indagação acerca de ações e instrumentos considerados válidos para tal fim, oito entrevistados disseram espontaneamente considerar desnecessária maior prescrição de conduta e apenas dois professores julgaram necessária a implementação de código de ética, tendo um deles feito a ressalva, no sentido de que esse não deveria ser muito rígido, por julgar a ética "inerente e espontânea". Apesar de não haver sido mencionado pela pesquisadora, o código de ética não demonstrou ter boa aceitação entre os professores pesquisados como instrumento norteador da conduta ética na prática docente.

À vista das colocações feitas, é possível deduzir o fato de que os professores da PUC Minas Contagem não são receptivos ao direcionamento da conduta mediante um código de ética. Ademais, a implementação desse instrumento sem treinamento e sem espaço para discussão de problemas éticos no âmbito da organização não é recomendada pela literatura (MOREIRA, 2002).

Os dados levantados apontam a existência de sensibilidade ética pela maioria dos professores entrevistados. Entendemos como sensibilidade ética a capacidade de o indivíduo reconhecer problemas de natureza ética em sua prática de trabalho. Deste modo, ao constatar que professores relataram conflitos em pelo menos uma das esferas pesquisadas, concluímos que 80% têm sensibilidade ética.

O fato de o maior percentual de conflitos estar presente na esfera do alunado pode ser atribuído ao maior número de interações verificadas nesse âmbito e à natureza particular da função do professor. Sua figura enseja atuação pautada por parâmetros calcados em justiça, imparcialidade e equidade. Além da função de transmissão de conhecimentos, tem o professor que direcionar esforços para a imparcialidade e a equidade no trato com seus alunos.

À vista da existência de sensibilidade ética entre os professores do curso de Administração da PUC Minas Contagem e das considerações feitas acerca da abordagem prescritiva e normativa em geral e em relação à unidade, a pesquisadora julga ser relevante ponto de partida para a abordagem da ética no que diz respeito à comunidade acadêmica a estruturação de ações de natureza reflexiva sobre a questão.

A PUC Minas Contagem não dispõe de instrumentos para o direcionamento da conduta ética. O regimento interno da instituição foi considerado válido e suficiente para tal fim por unicamente um professor. Nessa situação, os funcionários passam a ficar dependentes de seus valores pessoais e do comportamento observável de outros. A falta de adequada comunicação de padrões éticos e expectativas leva a um aumento na confiança dos colegas. Tal fato pode ser constatado na fala espontânea de professores que relataram "que o pé de ouvido, o informal direciona a relação da instituição com o professor" (entrevista 1); que "é importante abrir espaço para a discussão com outros professores" (entrevista 3); que "os professores, às vezes, fazem com que estes problemas virem um desabafo, uma catarse, porque precisam conversar" (entrevista 6); que "os professores vão lidando com as situações na base da tentativa e erro ou uns vão pegando opinião com os outros" (entrevista 13); e, finalmente, que "o assunto foi discutido na intimidade com alguns pares, em um *petit* comitê" (entrevista 16).

A questão relativa ao aluno-cliente foi abordada por três dos professores entrevistados, embora sua idéia central tenha permeado outros relatos apresentados à análise. O termo foi empregado em alusão ao tratamento privilegiado e con-

descendente para com o aluno, em função do fato de ele estar pagando por seus estudos.

Devemos considerar que a busca pela expansão de mercados levou as organizações contemporâneas a centrar sua preocupação em figura antes pouco aventada no cenário organizacional: o cliente. Aliada a esse fato, a intensa competição por que vem passando o setor de ensino tem levado muitas de suas instituições a novas posturas, posicionamentos e papéis. Cada vez mais, instituições de ensino valem-se do recurso de vincular alunos bem-sucedidos ao nome da universidade ou faculdade, fazendo uso até de seu corpo docente como recurso de marketing institucional.

Algumas instituições de ensino propõem a implementação de programas de treinamento direcionados aos docentes que enfatizem a importância dos clientes, fazendo alusão aos alunos.

O tratamento do aluno como cliente, no entanto, permeia significativamente a cultura organizacional. A ênfase geralmente tende a ser centrada no aspecto comercial do relacionamento, e o enfoque básico do processo de educação tende a deslocar-se do aprendizado para o diploma. Endossando colocações feitas na entrevista 29, "os alunos se vêem como clientes, e não como aprendizes, percebendo o professor como o negociador de seu título". Assim, a preocupação com respeito à adequada formação com o processo de aprendizado inclina-se a transferir sua relevância para o ato de obtenção da titulação almejada.

A educação vislumbrada em perspectiva de mercado leva à compreensão do ensino como produto a ser *vendido* e demanda a utilização de práticas mercadológicas em detrimento da relação educacional. Esta, no entanto, parece mais se assemelhar a um processo artesanal, devendo ser bem alicerçada e gradativamente construída.

Ademais, o aluno-cliente requer flexibilização de procedimentos para o pleno atendimento às suas necessidades. Nessa situação, a maleabilidade para o atendimento a necessidades particulares passa a ser inerente ao processo educacional, assim como a preocupação com respeito ao cultivo de bom relacionamento pessoal do professor com seus alunos.

No entanto, é importante ressaltar o fato de não ser a educação um produto ou serviço para ser *vendido* ao aluno. Sua natureza é consideravelmente diversa da natureza da relação mercadológica. É um processo contínuo, subjetivo e gradativo de trocas e evolução que não pode ser reduzido por comparação a uma simples relação mercantil. "A educação", conforme acentua Lopes (2001), "é de natureza diversa da relação mercantil: nesta prevalece o caráter de exterioridade – um vende ou fornece, outro compra ou consome. Já no processo educativo, tudo é imanente, agente e objeto, processo e produto".

Na PUC Minas Contagem, os conflitos do professor na atividade docente relativos a essa questão parecem advir da dúvida de não se saber até onde deve ele, professor, mandar e até onde deve ele atender ao aluno em demandas particulares que requeiram a flexibilização de procedimentos previamente estipulados. A despeito de reiteradas informações da direção da unidade junto aos professores, no sentido de ressaltar a obrigatoriedade da observância à normatização acadêmica, tais orientações não se apresentam como fundamentalmente atreladas a valores. Foi evidente no decurso dos relatos apresentados à análise o cenário de incerteza vivenciado pelo professor em sua atividade. Desapareceu a nitidez entre o certo e o errado, entre direitos e deveres, tão relevantes para tornar a convivência harmoniosa na comunidade acadêmica.

A definição inequívoca da identidade institucional e de sua missão – referenciais de extrema relevância para o norteammento de ações do corpo docente e discente – não são discutidas, explicitadas e levadas ao conhecimento da comunidade acadêmica. Podemos atribuir a esse fato considerável percentual dos conflitos éticos na atividade docente.

CONCLUSÕES

Podemos concluir, à vista dos resultados da pesquisa empreendida, que o maior percentual de conflitos relatados na prática docente está inserido na esfera do relacionamento do professor com seus alunos. Tal fato pode ser explicado em razão de existir expressivo número de interações nessa esfera. Quanto ao tipo de conflito, em conformidade com a classificação proposta por Ferrell *et al.* (2001), predominou, nesse âmbito, o conflito relativo à honestidade e à equidade. Tal fato pode ser explicado em razão da natureza particular do trabalho do professor. Sua figura e o expressivo número de interações em sala de aula direcionam sua preocupação não apenas para com a transmissão do conhecimento, mas também para com a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade no exercício da prática docente.

O menor percentual de conflitos relatados está inserido na esfera do relacionamento do professor com outros professores. Tal fato pode ser explicado em razão do reduzido número de interações funcionais do professor com seus colegas, retratando a pequena interação existente no corpo docente da instituição. Segundo Senge (2002, p. 55), o modelo de administração da era industrial divide o sistema em pedaços, cria especialistas, deixa que cada um faça a sua parte e supõe que alguém se encarregue de que o todo funcione. Para o autor, em poucas profissões existe mais individualismo do que no ensino, em que cada mestre trabalha isolado.

No âmbito geral, conforme a classificação proposta, predominaram os conflitos relativos à honestidade e à equidade, seguidos dos conflitos relativos a relacionamento, dos conflitos de interesse e dos conflitos de comunicações, respectivamente.

O conflito mais frequentemente apontado na esfera dos alunos foi o relativo a cópias de trabalho e *cola*; na esfera da instituição, o relativo à atribuição de frequência aos alunos; na esfera da coordenação, o confronto professor-aluno (sendo feita referência à intermediação do coordenador nesse embate); e na esfera dos professores, a questão relativa à formação do aluno.

Para a abordagem da ética, a maioria dos professores julgou adequada a implementação de medidas reflexivas, mediante a instituição de fóruns, debates e discussões sobre a questão. A abordagem prescritiva e normativa não apresentou boa aceitação para o tratamento da ética. Embora seja importante a prescrição para a regulação de questões de interesse da instituição, devemos considerar o fato de existir normatização sobre várias questões e, ainda assim, existirem conflitos éticos sobre essas mesmas questões. Assim sendo, pudemos concluir ser ineficaz e redundante o tratamento da ética por meio de ações de cunho exclusivamente prescritivo, sem que tal tratamento esteja atrelado à discussão de valores e a prévio envolvimento do corpo docente e da comunidade acadêmica. A definição inequívoca da identidade institucional e de sua missão – referenciais de extrema relevância para o norteamento de ações do corpo docente e discente – precisam ser discutidas, explicitadas e levadas ao conhecimento da comunidade acadêmica.

Com relação às limitações da pesquisa, é importante salientar o fato de ser o presente trabalho um estudo de caso. Nessa situação, pode ocorrer o fato de a unidade escolhida para estudo ser bastante anormal, entre as muitas de sua espécie. Deste modo, existe a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso, o que constitui séria limitação desse tipo de delineamento. No entanto, à vista do conhecimento do universo pesquisado por parte da pesquisadora, as conclusões do presente trabalho parecem pertinentes a toda a instituição. Outra limitação da pesquisa é relativa à parca literatura sobre o tema relativo a conflito ético. O assunto é pouco estudado no âmbito da literatura especializada, o que justifica uma pesquisa exploratória.

Feitas essas análises e computados esses resultados, resta relatar, ao final deste trabalho, uma questão que os dados coletados tornaram evidentemente desconcertante: o da incerteza do professor num mundo em que desapareceram os espaços marcados da autoridade e desapareceu a nitidez dos limites entre o certo e o errado, o permitido e o proibido, a solidariedade e a mera condescendência. Do aluno, esse elemento definidor da alma de uma instituição de ensino, desapareceram muitas das diferenças entre direitos e deveres, extinguindo-se traços de comportamento que habitualmente tornam a convivência acadêmica harmoniosa.

Incerteza é, sabemos, outro nome para conflito. E é por isso que escolhemos finalizar este trabalho reverenciando a figura do professor, esse profissional dividido, que está construindo, à custa de grande sofrimento pessoal, o cotidiano da Universidade.

ABSTRACT

The approach of this paper is the study of ethical conflicts experienced by professors of the course of Administration at PUC Minas Contagem in their teaching practice. The research was undertaken through semi-structured interviews with 30 (thirty) faculty members of the course of Administration, investigating the existence of ethical sensibility on the professors' part and their ethical conflicts in interactions with the institution, with the course coordination, with other faculty members and with students. The need to implement or not actions and instruments to guide an ethical conduct in educational practice, from the faculty's perspective, was also investigated. Ethical conflicts were analysed in the light of the model presented by Ferrell et al. (2001), which proposes the classification of conflicts in the following categories: interests; honesty and equity; relationships; communication. Results pointed out the existence of an ethical concern in most cases. Half the ethical conflicts are around the relationship between professors and students, and the lowest percentage is in the relationship with other professors. Most interviewed professors were against the implementation of normative and prescriptive measures to deal with ethical conflicts.

Key words: Ethics; Faculty members; Ethical conflict.

Referências

- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- ARRUDA, Maria C. C. A.; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul./set., 2000.
- ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social na empresa**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- BRASIL, M. A. S. **Da teoria psicoterapêutica esotérica**. 6. ed. Belo Horizonte: Cenpe, 1996.
- CROZIER, Michel. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.
- DAHRENDORF, Ralf. Toward a theory of social conflict. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, n. 2, p. 170-183, 1959.

- FERRELL, Linda; FRAEDRICH, John; FERRELL, O. C. **Ética empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.
- FINK, C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. **Journal of Conflict Resolution**, s.v. s.n. p. 412-460, 1968.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LALANDE, André. **Vocabulaire technique et critique de la philosophie**. 6. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1951.
- LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- LOPES, R. A. Editorial. **Informativo quinzenal de circulação interna da PUC Contagem**, Contagem, mar. 2001.
- LOZANO, P. **Ética y empresa**. Madrid: Editorial Trotta, 1999.
- MORA, José Ferrater. **Diccionario de filosofía**. 5. ed. Buenos Aires: Sudamericana, 1965.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PENA, Roberto P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as face's**. 1995. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.
- PENA, Roberto P. M. **Ética e felicidade**. 3. ed. Belo Horizonte: Fead, 2000.
- PERINE, Marcelo. Precisamos de uma nova moral? **Revista Impulso**, Piracicaba, v. 7, n. 14, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- ROCHA, Zeferino. O problema da violência e a crise ética de nossos dias. **Síntese Revista de Filosofia**. São Paulo, v. 28, n. 92, p. 301-326, set./dez. 2001.
- SENGE, Peter. **Escuelas que aprenden**. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.
- SOARES, Orris Eugênio. **Dicionário de filosofia**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional do Livro, 1968.
- SROUR, Henry Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VAZ, H. C. Lima. **Escritos de Filosofia II: ética e cultura**. São Paulo. Loyola, 1988.